



HAL
open science

Proposition d'un cadre d'intégration du KM et du TQM : vers une meilleure performance de l'entreprise

Lehyani Fatma, Alaeddine Zouari,) ; Abdellatif

► To cite this version:

Lehyani Fatma, Alaeddine Zouari,) ; Abdellatif. Proposition d'un cadre d'intégration du KM et du TQM : vers une meilleure performance de l'entreprise. LOGISTIQUA 2016 : 9ème colloque international sur la logistique, May 2016, Casablanca, Maroc. hal-01893140

HAL Id: hal-01893140

<https://hal.science/hal-01893140>

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.

**Proposition d'un cadre d'intégration du KM et du TQM : vers une
meilleure performance de l'entreprise**
**Proposal of an integration framework of KM and TQM: towards a better
company's performance**

Lehyani Fatma⁽¹⁾; Zouari Alaeddine⁽²⁾; Abdellatif benabdelhafid⁽³⁾

1 UR LOGIQ – ISGI, Université de Sfax, Tunisie,
E-mail : fatmalehyani@gmail.com, GSM : +216.53986995/+216.93522930

2 UR LOGIQ – ISGI, Université de Sfax, Tunisie,
E-mail : Alaeddine.Zouari@isgis.rnu.tn, GSM: +216.52789138

3 LMAH, Université du Havre, France
E-mail : abdellatif.benabdelhafid@univ-lehavre.fr

Résumé :

La gestion des connaissances (*Knowledge Management (KM)*), aussi connue comme l'apprentissage organisationnel, la mémoire organisationnelle et la gestion d'expertise, a une forte relation avec le management de la qualité totale (*Total Quality Management (TQM)*). Cette relation de complémentarité et de soutien permet l'amélioration de la performance de l'entreprise quelle que soit sa taille ou sa stratégie. En effet, cet article vise à clarifier les notions du KM et du TQM, toutefois, nous essayons d'identifier l'intégration entre ces deux concepts et enfin, proposer un modèle conceptuel qui illustre leur impact afin d'atteindre la performance de l'entreprise.

Mots clés : Management de la qualité totale (TQM), Gestion des connaissances (KM), Intégration KM-TQM, Performance de l'entreprise.

Abstract

Knowledge management KM, also known as organizational learning, organizational memory and management expertise, has a strong relationship with Total Quality Management TQM. This relation of complementarity and support allows company performance improvement whatever its size or its strategy. Indeed, this article aims at clarifying the notions of KM and TQM; however, we try to identify the integration between these two concepts and finally propose a conceptual model that illustrates their impact to achieve company performance.

Key words: Total Quality Management, Knowledge management, Integration of KM and TQM, Company performance

Proposition d'un cadre d'intégration du KM et du TQM : vers une meilleure performance de l'entreprise

I. INTRODUCTION

Dans un environnement concurrentiel et de plus en plus ouvert à la mondialisation en outre un client d'avantage exigeant et un cycle de vie du produit assez court, contraint par l'innovation, aujourd'hui, certains facteurs sont devenus caractéristiques pour les entreprises qui cherchent la réussite et la pérennité.

Désormais ces activités de management et de contrôle efficaces sont possibles respectivement avec une bonne identification et une mesure/évaluation des critères de performance de l'entreprise. Pour arriver à réussir convenablement cette exigence, certains savoirs et savoir faire s'avèrent nécessaires, autrement dit les connaissances utiles à la réussite de ce processus. Toutefois, et vue la grande diversité des domaines et métiers impliqués dans les entreprises, la grande quantité d'éléments de connaissances à implémenter nécessite une bonne gestion, afin que chaque élément soit fourni d'une manière exacte et au bon moment. Pour y arriver un système basé sur les connaissances (*Knowledge Based System (KBS)*) peut être un recours.

La gestion des connaissances ou aussi (*Knowledge Management (KM)*) s'inscrit désormais dans la réalité de l'entreprise : la connaissance est un enjeu économique majeur de demain. Créer, capitaliser et partager son capital de connaissances est une préoccupation de toute organisation performante. L'apparition du terme KM a entraîné la multiplication des cabinets de consultants. Ce concept est devenu à la mode, tout en associant des définitions diverses et variées. Il est présenté auprès des entreprises comme une solution miracle.

Cependant, la qualité totale (*Total Quality Management (TQM)*) est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie (outputs). Elle cherche à concilier les intérêts du client, du personnel, des managers, des actionnaires, des sous-traitants ou des 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, le TQM restera en vie plus longtemps que tout autre système de gestion puisqu'il repose sur des théories et des pratiques reconnues. Il s'appuie sur des principes éprouvés qui sont considérés comme des règles générales à suivre, sans lesquelles son implantation et son amélioration deviennent quasiment impossibles.

Néanmoins, nous rappelons, dans un premier temps, les définitions des notions du KM et du TQM. Dans un deuxième temps, nous proposons l'intégration binaire entre eux. Enfin, nous proposons un modèle conceptuel qui offre une représentation claire de la relation importante et critique entre la gestion des connaissances et l'environnement TQM afin d'atteindre la performance de l'organisation.

II. ETAT DE L'ART DES CONCEPTS

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

Dans la littérature scientifique, nous trouvons un grand nombre de définitions relatives à la notion du management de la qualité totale. Nous illustrons dans le tableau 1 quelques unes.

Auteur	Définitions
[Gharakhani et al, 2013]	Le TQM peut être défini comme une philosophie de gestion holistique qui vise l'amélioration continue dans toutes les fonctions d'une organisation, et il peut être atteint que si le concept de qualité totale est utilisé à partir de l'acquisition des ressources au service du client après la vente.
[Zakeri et al, 2014]	Le TQM signifie la gestion de tous les éléments des processus, des pratiques, des systèmes, des méthodologies d'une organisation et de tous ceux qui sont impliqués dans la qualité du produit/ service.
[Kahreh et al, 2014]	Le TQM peut être défini comme une philosophie de gestion globale, qui vise l'amélioration continue de l'organisation.

Tableau 1: Définitions relatives au TQM

Bien que le TQM ait une variété de définitions, mais on peut noter que ce dernier est une approche de gestion pour améliorer la performance organisationnelle qui englobe les deux sujets techniques et comportementaux. La mise en œuvre des principes du TQM aide les organisations à apprendre des méthodes pour améliorer la productivité. Toutefois, la diversité des dimensions du TQM reflète les caractéristiques de grande envergure de cultures organisationnelles introduisant que le TQM crée un système d'organisation et une culture qui favorise l'innovation. Cependant, le succès de TQM exige une culture organisationnelle fondée sur la confiance et le partage des connaissances [Hung et al, 2011].

Les sept facteurs importants des pratiques du TQM sont:

- **Leadership** : [Calvo-Mora et al, 2014] ont considéré le leadership comme le principal moteur de TQM, de telle sorte que ce dernier permet la mise en place des

orientations stratégiques et la construction d'un système qui facilite une plus grande conséquence.

- **La planification stratégique** : peut être définie comme le processus qui implique la haute direction d'une organisation dans la planification de son avenir en concevant un certain nombre de procédures nécessaires à la réalisation de l'objectif organisationnel [Zwain et al, 2014].
- **La gestion des ressources humaines** : le TQM a des implications claires pour les ressources humaines en termes d'employés ayant une plus grande responsabilité en matière de qualité et de sa réalisation, ou en termes de la mise en place des principes du travail en équipe dans les organisations [Morfaw, 2009]. Les employés qui sont bien traités vont mieux travailler; les gestionnaires doivent gagner le respect par la bonté; et tout conflit de travail signale une défaillance de la gestion [Ho, 2011].
- **Orientation client** : permet une attention centrée sur les besoins des clients actuels et potentiels, améliore les relations avec les clients ainsi que leur satisfaction, et, par conséquent, améliore les résultats de l'entreprise [Calvo-Mora et al, 2014].
- **La gestion des processus** : un résultat désiré est réalisé plus efficacement quand les activités et les ressources d'une entreprise sont gérées comme un processus. L'orientation processus traite comment une organisation conçoit et présente des produits et des services, intègre la production et les exigences de livraison et gère la performance des fournisseurs. Ceci est basé sur des informations concernant la gestion de la qualité des fournisseurs, la gestion des flux des processus, la conception des produits / des services, et le benchmarking [Nguyen, 2006].
- **Analyse de l'information** : il est essentiel que les organisations gèrent les informations rassemblées des clients, comprennent leurs espérances et produisent en série les biens qui correspondent avec leurs désirs. Autrement dit, l'orientation client s'appuie sur la capacité de l'entreprise à rassembler des informations des clients et à les utiliser pour mieux comprendre leurs besoins [Ooi, 2014]. Toutefois, l'analyse de ces informations doit tenir compte des enregistrements, des indicateurs des processus, etc.
- **Amélioration continue des processus** : le TQM met l'accent sur l'amélioration continue des processus au sein des organisations pour fournir une valeur de qualité supérieure qui répond aux besoins de la clientèle. Dans une organisation typique, il existe des processus interdépendants: conception, fabrication, marketing, service à la clientèle, etc. [Kahreh et al, 2014].

Dans ce cadre, le TQM effectue un changement efficace dans les processus en utilisant les stratégies suivantes [Duran et al, 2014] :

- Changer la culture de l'organisation,
- Implémenter la gestion participative à travers les objectifs de l'organisation,
- Eduquer et former,
- Assurer une amélioration continue, en se concentrant sur les objectifs généraux de l'entreprise dans l'amélioration des processus plutôt que des pratiques individuelles,
- Accroître la communication afin de faciliter l'amélioration,
- Identifier et satisfaire les clients internes et externes, en établissant une forte communication avec les fournisseurs et les clients en se concentrant sur la qualité de développement du produit et la politique d'achat plutôt que sur le prix,
- Mesurer et afficher les produits et les données dans les processus,
- Supporter et renforcer les employés dans tous les domaines liés à la qualité.

2. La gestion des connaissances (*Knowledge Management KM*)

Dans la littérature scientifique, nous trouvons un grand nombre de définitions relatives à la notion de la gestion des connaissances. Nous illustrons dans le tableau 2 quelques-unes.

Auteur	Définition de la gestion des connaissances
[Zhao et al, 2012]	Le KM consiste en un processus qui facilite l'application et le développement de connaissance organisationnelle, pour créer la valeur, augmenter et supporter l'avantage compétitif.
[He et al, 2013]	Le KM est une source importante d'avantage compétitive et donc, il y a eu un intérêt croissant des académiques et des praticiens à comprendre et à isoler les facteurs qui contribuent au transfert effectif de la connaissance entre les acteurs de la Supply Chain.
[Patil et Kant, 2014]	Le KM offre un nouvel aperçu pour mettre à jour et transférer la connaissance dans les pratiques des activités des différents processus de la Supply Chain, ce qui aide à l'amélioration de sa performance sous l'angle d'une adoption efficace du KM.

Tableau 2: Définitions relatives à la gestion des connaissances

Notre approche de recherche vise à étudier les éléments du KM influençant la performance de l'entreprise. Dans ce cadre, nous proposons dans le tableau 3, les cinq éléments les plus cités dans les recherches.

Les éléments du KM	Cadrage
--------------------	---------

<p>La création des connaissances</p>	<p>La création effective de la connaissance est devenue une priorité dans une chaîne logistique [Wu, 2008]. Le processus de la création de connaissances consiste à capter une partie de la connaissance tacite et la transformer en connaissance explicite qui peut être acquise et réutilisée par les membres de la Supply Chain (SC) [Samuel et al, 2011].</p>
<p>L'application des connaissances</p>	<p>[Sambasivan et al, 2009] croient que l'effet combiné de l'acquisition appropriée des connaissances et leur application efficace des connaissances sont une clé pour maximiser la performance des organisations.</p>
<p>Le partage des connaissances</p>	<p>Le manque de partage des connaissances entre les membres de la chaîne logistique peut affecter la performance globale de la chaîne [Shaw et al, 2003]. Par ailleurs, [Li et al, 2006] ont montré que le partage en temps utile de l'information accroît l'agilité des entreprises tout en améliorant la stabilité et la performance de la chaîne logistique.</p>
<p>La capitalisation des connaissances (stockage)</p>	<p>Capitaliser les connaissances de l'entreprise consiste à repérer ses connaissances cruciales, à les préserver et à les pérenniser tout en faisant en sorte qu'elles soient partagées et utilisées par le plus grand nombre au profit de l'augmentation de richesse de l'entreprise. Il s'agit de renforcer tout ce qui peut améliorer les moyens de gestion des savoirs, permettre de formaliser des pans de savoir-faire et partager les connaissances non structurées [Zouari et al, 2015].</p>
<p>Le transfert des connaissances</p>	<p>Le transfert des connaissances est un processus qui rassemble les employés de la SC pour échanger des idées, des preuves et de l'expertise et ajouter de la valeur à cette dernière [Patil et Kant, 2014].</p>

Tableau 3: Les éléments du KM

III. L'INTÉGRATION DU KM ET DU TQM

Certaines études supposent le KM en tant que facilitateur de la gestion de la qualité totale. Autres articles étudiés à propos de la gestion des connaissances le supposent comme des hypothèses pour la gestion de la qualité totale [Zakeri et al, 2014].

- **Leadership** : [Donate et de Pablo, 2015] affirment que les leaders basés sur les connaissances devraient être des champions du développement et qu'ils devraient également tenir compte de la nature de chaque initiative du KM pour évaluer les résultats et motiver les travailleurs de la connaissance en fonction de la nature d'une pratique de KM donnée. De plus, ils devraient promouvoir les meilleures pratiques du KM dans l'entreprise, essentiellement par un efficace style de direction du KM, la motivation, la communication et la dotation en personnel. À cet égard, [Williams et Sullivan, 2011] montrent leur scepticisme vers les mérites du leader traditionnel, héroïque, transformationnel dans un contexte apprenant, préconisant au lieu de cela les sortes alternatives de leaders apprenant, qui construisent des organisations de connaissance en combinant transactionnels (concentré sur des échanges d'adepte-leader en forme des avantages, la récompense, des motivations et l'intérêt personnel) et transformationnel (s'est concentré sur la motivation et l'inspiration d'adeptes pour donner leur mieux) des comportements.
- **La planification stratégique** : elle a été conclue pour guider les entreprises dans l'organisation des ressources, et elle reste comme l'un des principaux facteurs pour la réalisation réussie de la diffusion des connaissances. De plus, elle influence significativement la distribution de connaissance. Toutefois, la planification stratégique et la gestion des ressources humaines ont une relation positive et significative avec les dimensions du KM. Cependant, avoir une bonne planification stratégique dans une entreprise est également signalé comme un préicateur important pour le succès du KM [Ooi, 2014].
- **La gestion des ressources humaines** : en théorie, un système de gestion de la performance relie les objectifs organisationnels par le biais d'un processus d'établissements des objectifs, et ensuite relie la réalisation des objectifs des employés à une variété de décision en matière de gestion des ressources humaines par le biais d'un processus de mesure du rendement [Gharakhani et al, 2013]. Les pratiques des ressources humaines sont efficaces dans l'assistance de l'acquisition, la distribution et la création de nouvelle connaissance par les employés. Le recrutement des salariés embauche ceux qui sont équipés de la connaissance et de l'expertise nécessaire pour combler les besoins de la création de connaissances et le partage [Ooi, 2014]. Une des finalités du KM est l'amélioration des compétences et l'expertise des salariés principalement à travers le partage, le transfert et la capitalisation des connaissances.

- **Orientation client :** le TQM met l'accent sur l'amélioration des processus, la participation des clients et des fournisseurs, le travail d'équipe, la formation et l'éducation dans le but de parvenir à la satisfaction de la clientèle, l'efficacité des coûts, et le travail sans défaut. Le TQM fournit la culture et le climat essentiel pour l'innovation et le progrès technologique [Gharakhani et al, 2013]. L'efficacité de la gestion de la connaissance issue du client augmente sa fidélité. Cette gestion permet d'évaluer le succès d'une société par l'assurance de la fidélité de ses clients et par l'augmentation de la durée de vie du client [Holsapple et Wu, 2011].
- **La gestion des processus :** le TQM commence par la supposition primaire que les employés dans les organisations doivent coopérer les uns avec les autres afin d'obtenir une qualité pour les besoins du client. On peut atteindre la qualité en contrôlant les processus de fabrication / de services pour prévenir les malformations. Cependant, le TQM des processus consiste vraiment non seulement en outils de qualité et des techniques mais aussi dépend d'un certain ensemble de valeurs et des croyances partagées par tous les membres organisationnels [Gharakhani et al, 2013]. Les connaissances et les pratiques de la gestion des processus réussies contrôlent les données sur la qualité pour gérer les processus efficacement. De cette façon, le taux de chiffre d'affaires de matériels achetés et du stock peut être amélioré. Les erreurs dans les processus peuvent aussi être comprises et corrigées à temps. La connaissance effective et la conception de la gestion des processus minimisent les effets négatifs sur l'environnement. En outre, comme les processus deviennent la prévention orientée, les coûts sont réduits et le bénéfice des organisations augmentent [Sadikoglu et Olcay, 2014].
- **Analyse de l'information :** les entreprises sont encouragées à apprendre et à acquérir les compétences, les produits, la technologie et les connaissances qui sont propres à la relation grâce à des activités créatrices de valeur. Dans le même temps, les entreprises partenaires sont incitées à garder leurs informations et leurs compétences fondamentales propriétaires. [Loke et al, 2011] ont suggéré que l'application du KM en contexte opérationnel est utile car l'information recueillie peut être utilisée de façon stratégique dans les plans futurs, tels que de nouvelles conceptions de produits et de services.
- **Amélioration continue :** l'amélioration de la qualité devrait être menée dans le travail d'équipe à tous les départements de l'organisation. Si, ce travail d'équipe est mené de façon régulière alors il permet la diffusion d'information, la résolution des problèmes et l'accroissement des responsabilités des employés dans la gestion des performances de qualité [Duran et al, 2014]. Le TQM met l'accent sur l'amélioration continue des processus

au sein des organisations pour fournir une supérieure valeur de la qualité à la clientèle et pour répondre aux besoins des clients. Le TQM est un guide populaire pour la gestion organisationnelle [Gharakhani et al, 2013]. Cependant, le KM est une méthode d'exploitation ou de transformation des connaissances considérées comme un atout afin d'atteindre l'amélioration continue [Theriou et al, 2011].

IV. L'IMPACT DU KM ET DU TQM SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Des recherches récentes sur la gestion de la qualité totale ont examiné les relations entre le TQM et la performance organisationnelle. En effet, le TQM une ligne directrice populaire pour la gestion organisationnelle est adoptée pour développer la cartographie d'information pour une organisation de l'information [Gharakhani et al, 2013].

La stratégie de TQM qui met l'accent sur l'augmentation des niveaux de satisfaction des clients a un impact significatif et positif sur la performance. C'est pourquoi, [Gharakhani et al, 2013] suggèrent que la réalisation de la satisfaction client soit pensée pour augmenter les profits de l'organisation en diminuant des coûts par moins de retours et des revenus croissants par la fidélité client. Les liens entre le TQM et les performances ont été étudiées par de nombreux chercheurs. Lors de l'examen de la relation entre le TQM et la performance des entreprises, plusieurs chercheurs ont utilisé les différents types de performance, tels que la performance financière, innovante, opérationnelle et de la qualité. Bien que les effets du TQM sur les différents types de performances soient incompatibles, la performance de la qualité indique généralement des relations fortes et positives. Le TQM change la culture de l'entreprise vers la culture de la gestion de la qualité. Il est très important de réaliser les activités liées au travail en commun au sein de cette culture [Duran et al, 2014].

La capacité d'une entreprise à utiliser son capital intellectuel, en particulier ses actifs humains, aide cette dernière à créer de la valeur. A ce titre, le processus KM détient un rôle important dans l'entreprise en créant de la valeur, ce qui contribue à la performance de l'entreprise en termes de rentabilité [Ooi, 2014].

La concurrence entre les organisations, les amène à réduire les effectifs et par la suite réduire les coûts, aussi elle les encourage à prendre des mesures pour expliciter les connaissances implicites chez les employés. La gestion organisationnelle de la connaissance est l'un des plus importants facteurs de succès clés pour les organisations dans des conditions de concurrence et d'âge de l'information. De nos jours, un certain nombre d'organisations mesurent leurs connaissances et les placent comme un capital intellectuel et aussi comme un indicateur pour l'évaluation d'organisations dans leurs rapports. Une gamme croissante de

disciplines a dessiné l'attention tant   la signification de connaissance qu'  ses formes codifiées et explicites diverses en termes de réussite dans les affaires [Zakeri et al, 2014].

1. Revue de la littérature

Domaine	Les preuves des chercheurs
KM-TQM	<ul style="list-style-type: none"> ➤ [Loke et al, 2011] et [Ooi, 2014] ont montré que le niveau de KM dans une entreprise peut être grandement amélioré par les pratiques de TQM. ➤ [Zakeri, 2014] a prouvé que la connaissance basée sur l'approche de TQM informera, guidera et facilitera l'amélioration continue et l'apprentissage, ainsi que l'assistance de l'organisation pour mieux respecter l'évolution des besoins et les espérances des clients. ➤ [Loke et al, 2012] ont démontré que le TQM et le KM peuvent être intégrés pour augmenter la création de connaissance et par la suite augmenter la performance et la rentabilité. ➤ [Duran et al, 2014] ont indiqué comment la gestion de la qualité et le KM ont été incorporés l'un dans l'autre. ➤ [Kahre� et al, 2014] ont montré qu'il y a des relations positives et hautes entre le TQM et tous les éléments de KM. ➤ [Honarpour et al, 2012] concluent que le TQM et le KM sont synergiquement liés l'un à l'autre et que cette interaction peut avoir un effet positif sur leurs résultats possibles particulièrement l'innovation, ce qui résulte l'amélioration de l'innovation et de l'efficacité. ➤ [Zwain et al, 2014] indiquent que les pratiques de TQM ont un effet significatif sur la création de connaissances organisationnelles.
KM-PERF	<ul style="list-style-type: none"> ➤ [Woolliscroft et al, 2013] ont montré l'impact positif du KM sur la performance de la chaine logistique sur trois niveaux : <ul style="list-style-type: none"> ○ le KM est crucial pour les sociétés afin de développer les technologies d'information robustes. ○ le cœur du développement du KM est l'amélioration d'expertise des salariés. ○ le KM doit assurer que toutes les pratiques reflètent la réalité opérationnelle de l'affaire. ➤ [Birasnav, 2014] a démontré que la mise en œuvre du processus KM médiatise partiellement la relation entre le leadership transformationnel et

	<p>la performance organisationnelle après avoir contrôlé les effets du leadership transactionnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ [Wang et Wang, 2012] ont fourni un mécanisme par lequel les pratiques de partage des connaissances contribuent à l'innovation et à la performance des entreprises. ➤ [Rasula et al, 2012] ont montré que les éléments organisationnels (la culture, le climat et la collaboration) ont un impact positif sur les éléments de connaissance dans le cadre du KM. De plus, ils ont montré qu'il y a un effet positif indirect de l'application de la technologie de l'information sur l'adoption du KM par des éléments organisationnels. Ils ont confirmé également un effet positif des pratiques du KM sur la performance organisationnelle. ➤ [Zaied et al, 2012] ont fourni des preuves empiriques de la corrélation entre le KM et la performance organisationnelle. ➤ [Gholami et al, 2013] ont montré que les pratiques du KM dans les PME ont positivement et significativement influencé leurs performances organisationnelles.
<p>TQM-PERF</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ [Jaca et Psomas, 2015] ont fourni une vision claire des avantages issus de la mise en œuvre des pratiques de TQM dans les sociétés de services et de ce que doit être gagné de ces pratiques en terme de performance. ➤ [Agus, 2011] a examiné le TQM comme une source potentielle d'avantage compétitif durable. Il a suggéré que l'amélioration de la performance des salariés, l'engagement active des salariés et l'évaluation de la performance sont les composants les plus généralement acceptés d'une évaluation de la performance des ressources humaines axée sur le TQM. Sa conclusion était que le TQM aboutirait en fin de compte à des profits positifs. ➤ [Gul et al, 2012] ont réclamé que d'après la recherche passée et présente, la qualité pourrait être réalisée si la gestion dans l'entreprise est bien maintenue et si les travailleurs sont motivés pour réaliser la qualité et satisfaire les clients afin d'avoir un excellent niveau de prospérité et de réussite dans les affaires. ➤ [Mohammed et al, 2014] ont affirmé que les résultats qui ont été consultés sont compatibles avec les études précédentes dans l'examen de la littérature

	<p>en ce qui concerne l'existence d'une relation positive entre la performance opérationnelle d'organisation et les pratiques du TQM.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ [Valmohammadi et Roshanzamir, 2015] ont montré les effets positifs directs du TQM sur la performance organisationnelle. ➤ [Izvercian et al, 2014] ont prouvé que la mise en œuvre du TQM en termes de gestion des ressources humaines a un impact positif sur la durabilité et la compétitivité de l'entreprise. Ils ont présenté aussi des modèles qui offrent une vue holistique sur l'impact positif du TQM, la gestion des ressources humaines et l'ISO sur la durabilité et la compétitivité de l'entreprise. ➤ [Topalović, 2015] a confirmé que la corrélation positive entre les quatre variables du TQM (l'engagement de cadres supérieurs, la courtoisie, la responsabilité, les éléments tangibles) et la performance de l'entreprise. ➤ [Sadikoglu et Olcay, 2014] ont déclaré que les pratiques générales du TQM améliorent toutes les mesures de la performance. ➤ [Mahmud et Hilmi, 2014] traitent comment les PME gagnent des avantages par les pratiques du TQM dans l'amélioration du succès de la capacité d'apprentissage organisationnel, ayant ainsi un impact positif sur la performance. De plus, les découvertes de cette étude peuvent aussi fournir la meilleure compréhension de l'effet d'intermédiaire sur la relation entre la performance des PME et le TQM.
<p>KM-TQM INTEGRES -PERF</p>	<p>Les deux concepts, TQM et KM, visent à améliorer le processus de fonctionnement de l'entreprise pour mieux servir les clients. Tandis que le TQM met l'accent sur l'amélioration de la qualité dans tous les domaines fonctionnels et à tous les niveaux dans une entreprise, les pratiques du KM sont essentielles à l'amélioration continue de la performance qui embarque les processus d'apprentissage (avant, pendant et après l'exécution de plans) de façon que les plans d'équipes s'exécutent et évaluent la performance [Lyons et al, 2008].</p> <p>[Loke et al, 2011] ont affirmé que l'intégration de ces deux concepts (KM et TQM) est utile aux entreprises, car ils augmentent les options de mise en œuvre en particulier pour ceux qui cherchent des changements organisationnels. Du point de vue théorique, il est important de reconnaître la relation entre le TQM et le KM puisqu'elle contribue à enrichir une utilisation</p>

	<p>plus large des modèles explicatifs développés dans un contexte spécifique. Ils ont également déclaré que l'amélioration de la qualité est ainsi devenue parmi les forces motrices pour réduire la quantité de reprise ou de l'inefficacité. L'apprentissage, le réapprentissage et le désapprentissage d'activités permettent aux entreprises partenaires de contrôler la performance et de proposer l'amélioration pour des avantages mutuels.</p>
--	--

Tableau 4. Revue de la littérature

2. Proposition d'un modèle conceptuel

En se basant sur la revue de la littérature (tableau 4), nous avons remarqué que plusieurs auteurs ont évoqué l'impact positif du KM et du TQM sur la performance des organisations et que peu qui ont étudié l'impact de l'intégration du TQM et du KM sur cette performance. Dans ce cadre, nous proposons le modèle conceptuel (figure 1) qui illustre la relation entre les éléments du KM et les facteurs du TQM intégrés afin d'améliorer la performance de l'organisation.

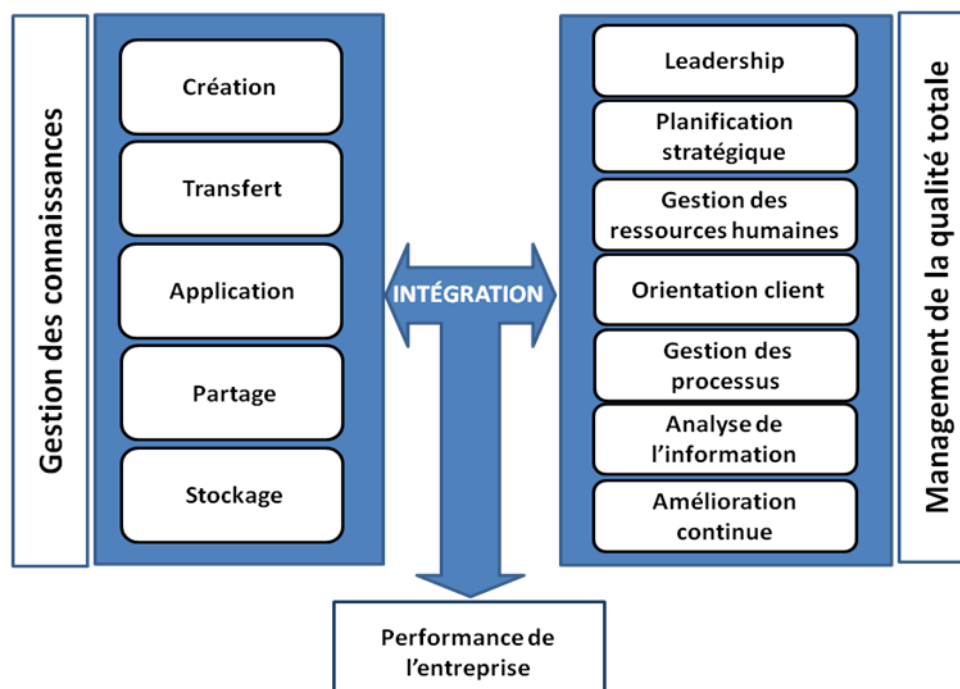


Figure 1. Modèle conceptuel de l'intégration du KM et du TQM

En se référant à l'analyse de l'intégration du KM et du TQM (Cf. III) et à la revue de la littérature de l'impact du KM et du TQM sur la performance de l'entreprise (Cf. IV), nous proposons les déductions suivantes pour interpréter notre modèle conceptuel.

- Le leadership axé sur la connaissance a une relation positive avec les éléments du KM (création, transfert, partage, application et stockage) et a un impact positif sur la performance de l'entreprise.
- La planification stratégique axée sur la connaissance a une relation positive avec les éléments du KM (création, transfert, partage, application et stockage) et a un impact positif sur la performance de l'entreprise.
- La gestion des ressources humaines axée sur la connaissance a une relation positive avec les éléments du KM (création, transfert, partage, application et stockage) et a un impact positif sur la performance de l'entreprise.
- L'orientation client axé sur la connaissance a une relation positive avec les éléments du KM (création, transfert, partage, application et stockage) et a un impact positif sur la performance de l'entreprise.
- La gestion des processus axée sur la connaissance a une relation positive avec les éléments du KM (création, transfert, partage, application et stockage) et a un impact positif sur la performance de l'entreprise.
- L'analyse de l'information axée sur la connaissance a une relation positive avec les éléments du KM (création, transfert, partage, application et stockage) et a un impact positif sur la performance de l'entreprise.
- L'amélioration continue axée sur la connaissance a une relation positive avec les éléments du KM (création, transfert, partage, application et stockage) et a un impact positif sur la performance de l'entreprise.

Par conséquent, les facteurs du TQM axés sur la connaissance ont une relation positive avec les éléments du KM et ont un impact positif sur la performance de l'entreprise.

V. CONCLUSION

Nous avons présenté des définitions du concept KM en tenant compte de leurs variétés dans les travaux récents, ainsi celles du concept TQM qui demeure un facteur clé pour la réussite de chaque entreprise cherchant la perfection. Le but était de montrer, en se basant sur la littérature, la liaison entre ces deux domaines différents et complémentaires et de proposer un modèle conceptuel qui illustre l'impact de l'intégration du KM et du TQM sur la performance des organisations. Par conséquent, nous concluons que l'intégration de ces deux concepts basés sur les relations mutuelles entre leurs éléments caractéristiques permet d'améliorer la performance de l'entreprise.

Bibliographie

- [Agus, 2011] Agus A., (2011). "Enhancing production performance and customer performance through total quality management (TQM): strategies for competitive advantage". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24(2011): 1650-1662.
- [Birasnav, 2014] Birasnav, M., (2014). "Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership". *Journal of Business Research*, 67(8): 1622-1629.
- [Calvo-Mora et al, 2014] Calvo-Mora A., Ruiz-Moreno C., Picón-Berjoyo A., et Cauzo-Bottala L., (2014). "Mediation effect of TQM technical factors in excellence management systems". *Journal of Business Research*, 67(5): 769-774.
- [Donate et de Pablo, 2015] Donate M. J., et de Pablo J. D. S. (2015). "The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation". *Journal of Business Research*, 68(2): 360-370.
- [Duran et al, 2014] Duran, C., Çetindere, A., et Şahan, Ö., (2014). "An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109(2014): 65-77.
- [Gharakhani et al, 2013] Gharakhani D., Rahmati H., Farrokhi M. R., et Farahmandian, A. (2013). "Total quality management and organizational performance". *American Journal of Industrial Engineering*, 1(3): 46-50.
- [Gholami et al, 2013] Gholami M. H., Asli M. N., Nazari-Shirkouhi S., et Noruzy A., (2013). "Investigating the influence of knowledge management practices on organizational performance: an empirical study". *Acta Polytechnica Hungarica*, 10(2), 205-216.
- [Gul et al, 2012] Gul A., Jafery S. A. S., RAFIQ J., et Naeem H., (2012). "Improving Employees Performance through Total Quality Management. Management", *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(8), 19-24.
- [He et al, 2013] He Q., Ghobadin A. et Gallear D. (2013). "Knowledge acquisition in supply chain partnerships: The role of power". *International Journal Production Economics*, 141(2): 605-618.
- [Ho, 2011] Ho P. V., (2011). "Total Quality Management Approach To The Information Systems Development Processes: An Empirical Study". Thèse de doctorat. Virginia Polytechnic Institute and State University
- [Holsapple et Wu, 2011] Holsapple C. W., et Wu J., (2011). "An elusive antecedent of superior firm performance: The knowledge management factor". *Decision Support Systems*, 52(1): 271-283.

- [Honarpour et al, 2012] Honarpour A., Jusoh A., et Md Nor K., (2012). “Knowledge management, total quality management and innovation: A new look”. *Journal of technology management & innovation*, 7(3): 22-31.
- [Hung et al, 2011] Hung R. Y. Y., Lien B. Y. H., Yang B., Wu C. M., et 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.
- [Izvercian et al, 2014] Izvercian M., Radu A., Ivascu L., et Ardelean B. O., (2014). “The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124(2014): 27-33.
- [Jaca et Psomas, 2015] Jaca C., et Psomas E., (2015). “Total quality management practices and performance outcomes in Spanish service companies”. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(9-10): 958-970.
- [Kahreh et al, 2014] Kahreh Z. S., Shirmohammadi A., et Kahreh M. S. (2014). “Explanatory study towards analysis the relationship between Total Quality Management and Knowledge Management”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109(2014): 600-604.
- [Li et al, 2006] Li, G., Lin, Y., Wang, S., & Yan, H. (2006). Enhancing agility by timely sharing of supply information. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(5), 425-435.
- [Loke et al, 2011] Loke S. P., Downe A. G., Sambasivan M., Kalid K., et Ooi, K. B. (2011). “Integrating total quality management and knowledge management to supply chain learning: a structural approach”. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 11(2011): 42-47.
- [Loke et al, 2012] Loke S. P., Downe A. G., Sambasivan M., et Khalid K., (2012). “A structural approach to integrating total quality management and knowledge management with supply chain learning”. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4): 776-800.
- [Lyons et al, 2008] Lyons K., Acsente D. et Van Waesberghe M. (2008). “Integrating knowledge management and quality management to sustain knowledge enabled excellence in performance”, *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vine, 38(2): 241–253.
- [Mahmud et Hilmi, 2014] Mahmud N., et Hilmi M. F. (2014). “TQM and Malaysian SMEs performance: The mediating roles of organization learning”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130(2014) 216-225.

- [Mohammed et al, 2014] Mohammed A., Alharthi A. A. M., Alharthi D. K., Alhabashi W. S., et Hasan S. H. (2014). "Organization Performance Improvement using TQM". *International Journal of Computer Applications*, 108(9).
- [Morfaw, 2009] Morfaw, J. N. (2009). "Total quality management (TQM): A model for the sustainability of projects and programs in Africa". University Press of America.
- [Nguyen, 2006] Nguyen, T. Q. L. (2006). "Improving performance through linking IT and TQM in Vietnamese organizations". Thèse de doctorat, Université de Fribourg - Allemagne.
- [Ooi, 2014] Ooi, K. B. (2014). "TQM: A facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis". *Expert Systems with Applications*, 41(11): 5167-5179.
- [Patil et Kant, 2014] Patil S. K. et Kant R. (2014) "A fuzzy AHP-TOPSIS framework for ranking the solutions of Knowledge Management adoption in Supply Chain to overcome its barriers". *Expert Systems with Applications*, 41(2): 679-693.
- [Rasula et al, 2012] Rasula, J., Vuksic, V. B., et Stemberger, M. I. (2012). "The impact of knowledge management on organisational performance". *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 14(2): 147.
- [Sadikoglu et Olcay, 2014] Sadikoglu E., et 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*, 2014.
- [Sambasivan et al, 2009] Sambasivan M., Loke S. P. et Abidin Mohamed Z. (2009), "Impact of knowledge management in supply chain management: a study in Malaysian manufacturing companies". *Knowledge and Process Management*, 16(3): 111-123.
- [Samuel et al, 2011] Samuel K.E., Goury M.L., Gunasekaran A. et Spalanzani A. (2011). "Knowledge management in supply chain: An empirical study from France". *Journal of Strategic Information Systems*, 20(2011): 283-306.
- [Shaw et al, 2003] Shaw C.N., Meixell M.J. et Tuggle F.D. (2003). "A Case study of integrating knowledge management into the supply chain management process". *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*, pp 1-10.
- [Theriou et al, 2011] Theriou, N., Maditinos, D., & Theriou, G. (2011). Knowledge Management Enabler Factors and Firm Performance: An empirical research of the Greek medium and large firms. *European Research Studies*, 14(2): 97.

- [Topalović, 2015] Topalović, S., (2015). "The Implementation of Total Quality Management in Order to Improve Production Performance and Enhancing the Level of Customer Satisfaction". *Procedia Technology*, 19: 1016-1022.
- [Valmohammadi et Roshanzamir, 2015] Valmohammadi C. et Roshanzamir S. (2015). "The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance". *International Journal of Production Economics*, 164(2015): 167-178.
- [Wang et Wang, 2012] Wang Z. et Wang N. (2012). "Knowledge sharing, innovation and firm performance". *Expert systems with applications*, 39(10): 8899-8908.
- [Williams et Sullivan, 2011] Williams P. et Sullivan H. (2011). "Lessons in leadership for learning and knowledgemanagement in multi-organisational settings". *The International Journal of Leadership in Public Services*, 7(1): 6–20.
- [Woolliscroft et al, 2013] Woolliscroft P., Caganova D., Cambal M., Holecek J., et Pucikova L. (2013). "Implications for optimisation of the automotive supply chain through knowledge management". *Procedia CIRP*, 7: 211-216.
- [Wu, 2008] Wu C. (2008). "Knowledge creation in a supply chain". *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(3), 241-250.
- [Zaied et al, 2012] Zaied, A. N. H., Hussein, G. S., & Hassan, M. M. (2012). "The role of knowledge management in enhancing organizational performance". *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 4(5): 27-35.
- [Zakeri et al, 2014] Zakeri S., Goudarzi H. T., Atamanesh H. et Koochaki H. (2014). "Total Quality Management and Knowledge Management: A Researches Review". *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*, 4(3): 135-142.
- [Zhao et al, 2012] Zhao J., Pablo P. et Qi Z. (2012). "Enterprise knowledge management model based on China's practice and case study". *Computers in Human Behavior*, 28(2012): 324-330.
- [Zouari et al, 2015] Zouari A., Tollenaere M., Benbacha H. et Maalej A., (2015). "Domain knowledge versioning and aggregation mechanisms in products design processes". *Concurrent Engineering Research and Application Journal*, 23(4): 296-307 doi: 10.1177/1063293X15591037.
- [Zwain et al, 2014] Zwain, A. A. A., Teong, L. K., et Othman, S. N. (2014). "TQM Practices and Organisational Knowledge Creation: An Empirical Study of Iraqi Higher Education Institutions". *Asian Journal of Business and Accounting*, 7(1): 1-27.