

Vers une compréhension des liens existants entre le Management de la qualité et la performance

Towards an understanding of the links between quality management and performance

KARBOUBI Zineb

Doctorante

Faculté d'économie et de gestion

Université Hassan 1^{er} de Settat - MAROC

Laboratoire de Recherche en Management et Développement

TOULI KARIMA

Enseignant Chercheur

Faculté d'économie et de gestion

Université Hassan 1^{er} de Settat - MAROC

Laboratoire de Recherche en Management et Développement

MASKINI Najat

Enseignant Chercheur

FSJES – Ain Sebaa

Université Hassan II de Casablanca - MAROC

TOULI CHAIMAA

Doctorante

Faculté d'économie et de gestion

Université Hassan 1^{er} de Settat - MAROC

Laboratoire de Recherche en Economie, Gestion Management des affaires

Date de soumission : 21/07/2025

Date d'acceptation : 05/09/2025

Pour citer cet article :

KARBOUBI.Z & AL (2025) « Vers une compréhension des liens existants entre le Management de la qualité et la performance », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 9 » pp : 111 – 130.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Dans un contexte mondial en constante évolution, les entreprises ne cessent de fournir des efforts afin d'optimiser leur performance et leur compétitivité par l'adoption de démarches d'excellence. Le management de la qualité joue un rôle crucial dans cette quête, en améliorant la productivité et en étant un catalyseur d'amélioration continue, ce qui est déterminant pour répondre aux exigences et attentes de toutes les parties prenantes.

Le présent article explore les liens entre le management de la qualité et la performance, en étudiant l'impact de pratiques telles que le management de la qualité totale (TQM) et la certification aux normes ISO 9000 sur différents aspects de la performance que ce soit financier, opérationnel ou organisationnel. Les résultats démontrent que les pratiques du management de la qualité ont globalement un impact positif sur la performance, néanmoins, les études menées par différents chercheurs affirment l'existence de lacunes et défis concernant les dimensions non financières de la performance ainsi que les facteurs influents afférents au contexte environnemental et organisationnel peu étudiés, ce qui constitue des perspectives de recherches futures intéressantes pour enrichir le domaine des connaissances scientifiques relatives au sujet traité.

Mots clés : Management de la qualité ; performance ; facteurs influents ; défis ; perspectives.

Abstract

In an ever-changing global environment, companies are constantly striving to optimize their performance and competitiveness by adopting excellence-based approaches. Quality management plays a crucial role in this quest, enhancing productivity and acting as a catalyst for continuous improvement, which is key to meeting the requirements and expectations of all involved parties.

This article explores the links between quality management and performance, by studying the impact of practices such as total quality management and ISO 9000 certification on the different aspects of performance, whether financial, operational or organizational. The results show that quality management practices have an overall positive impact on performance. Nevertheless, these results point to the existence of gaps and challenges concerning the non-financial dimensions of performance, as well as the influential factors related to the environmental and organizational context, which have been little studied by researchers, this offers interesting perspectives for future research to enrich the field of scientific knowledge related to the subject.

Keywords : Quality management ; performance ; influential factors ; challenges ; perspectives.

Introduction

Dans un contexte mondialisé, marqué par une concurrence accrue et des changements rapides ayant affectés l'environnement des affaires, les entreprises cherchent constamment à améliorer leur performance et leur compétitivité afin de se différencier et d'assurer leur pérennité sur le marché. C'est dans cette perspective que les entreprises doivent s'appuyer sur des démarches d'excellence sur tous les niveaux que ce soit opérationnel, financier ou organisationnel et ce, afin de leur permettre d'offrir des produits ou des services de qualité et de répondre aux besoins évolutifs du marché tout en garantissant la satisfaction des attentes de leurs clients.

Le management de la qualité, étant une discipline systématique dédiée à l'amélioration des processus et produits, s'inscrit dans ces démarches d'excellence et joue un rôle crucial pour répondre à ces enjeux majeurs. En effet, la qualité est un aspect important pour divers secteurs depuis des siècles, elle trouve son origine dans le contrôle et l'assurance et a évolué d'une fonction organisationnelle axée sur la conformité à une composante stratégique incontournable qui accompagne l'évolution de l'entreprise.

En effet, la pression constante en faveur d'une meilleure productivité et une efficacité irréprochable et in fine d'une performance améliorée poussent les entreprises à mettre en place les meilleures pratiques. Dans ce contexte, des outils issus du management de la qualité tels que le management de la qualité totale (TQM), les normes ISO, le Lean management et bien d'autres sont devenus rapidement des idées populaires qui ont permis aux entreprises de connaître un rebond exceptionnel en matière de productivité et d'efficacité. Ces pratiques ont été largement adoptées à l'échelle internationale dans plusieurs secteurs d'activité.

Ainsi, l'amélioration de la performance, sous ses dimensions classiques et contemporaines, ne peut être atteinte qu'à travers des démarches et méthodes solides s'appuyant sur des outils puissants, cohérents et évolutifs. A ce titre, l'évolution du management de la qualité trouve tout son sens du moment où celle-ci a permis l'apparition de nouvelles approches centrées sur le client et la durabilité permettant aux entreprises de relever les défis auxquels elles sont confrontées et de se positionner de manière plus compétitive sur le marché.

Dans cet esprit, il est indispensable, avant tout, de définir un cadre conceptuel qui structure notre analyse. A cet effet, nous abordons la performance comme une construction multidimensionnelle et le management de la qualité comme un ensemble de pratiques visant à améliorer les processus et les produits et à garantir la satisfaction des clients. Le cœur de notre cadre conceptuel suggère que ces effets intermédiaires se traduisent par une amélioration de la performance globale. Néanmoins, l'efficacité de l'impact du management de la qualité sur la

performance est conditionnée par des variables modératrices clés. Nous postulons que le degré de maturité du système de management de la qualité et le niveau d'engagement des parties prenantes sont des conditions critiques pour amplifier ou neutraliser l'effet positif attendu du management de la qualité sur la performance.

Dans ce contexte, le présent article a pour objectif de répondre aux questions suivantes :

- Comment les pratiques du Management de la qualité influencent-elles différents aspects de la performance, comme la productivité, la satisfaction clients et les résultats financiers ?
- Quels sont les principaux facteurs modérateurs de la relation entre le management de la qualité et la performance ?

Dans ce sens, cette problématique nous permet de soulever trois hypothèses :

1. La mise en œuvre des pratiques du management de la qualité est positivement corrélée à une amélioration significative de la performance.
2. La mise en œuvre des pratiques du management de la qualité n'a pas un impact significatif sur la performance.
3. Un degré de maturité insuffisant du système de management de la qualité et le manque d'engagement des parties prenantes diminuent l'impact positif attendu du management de la qualité sur la performance.

Afin de répondre aux hypothèses soulevées, nous avons adopté une approche exploratoire fondée sur une revue de littérature. Notre travail a débuté par une recherche ciblée sur les bases de données académiques majeurs comme Scopus, Web of science et Cairn en utilisant des équations de recherche précises en relation avec les concepts étudiés et ce, sur une période allant de 1984 à 2024, le choix de la durée étudiée est justifié par notre volonté de capturer l'entièreté de l'évolution conceptuelle et empirique du domaine étudié au cours des différentes ères économiques et managériales. Nous avons ensuite appliqué des critères d'inclusion et d'exclusion afin de ne retenir que des articles de recherches pertinents. L'analyse de cette sélection d'articles nous a permis de synthétiser les cadres théoriques, de ressortir les points de convergence et de divergence autour du sujet et enfin d'identifier les lacunes dans la recherche actuelle. En somme, la richesse des sources mobilisées nous a permis d'asseoir une réflexion argumentée et utile tant pour les chercheurs que les praticiens.

1. Management de la qualité : Revue de littérature

1.1. Définition et évolution de la notion

L'évolution du management de la qualité est passée par plusieurs phases clés où chaque passage est marqué par des avancées significatives en termes de stratégies, de méthodologies, de manière générale de toute la philosophie ayant transmué le sens apporté à la notion de la qualité. Les prémices de la qualité trouvent leurs origines à la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème} siècle, la période que (Weil, 2009) décrit comme celle ayant marqué l'essor du concept avec l'apparition de l'organisation scientifique du travail (OST) et au développement de la production de masse popularisées par Frederick W. Taylor. Son approche axée sur l'efficacité et la productivité a permis d'apporter les bases du management de la qualité en introduisant des notions telles que la standardisation et la mesure de la performance.

Dans la même époque, Walter Shewhart a développé le concept de contrôle statistique de la qualité (SPC) fondé sur les idées de variation et de contrôle de processus à l'aide des méthodes statistiques, selon (Bayart, 2008) Shewhart lie la bonne qualité d'un produit à sa conformité à un ensemble de spécifications et de tolérances, son approche suppose que la qualité des produits industriels est toujours mesurable.

La période postérieure à la deuxième guerre mondiale a marqué l'avènement d'approches bâties par des experts que l'on considère aujourd'hui comme les pionniers de la qualité à savoir Edwards Deming et Joseph Juran que (Saunders & Saunders, 1994) décrivent comme les personnes ayant mis les bases de ce qui allait être une approche transformative du management. L'accent est mis par ces experts sur le contrôle statistique des processus de Shewhart pour développer la démarche de maîtrise statistique de la qualité. Pour sa part, Deming introduit ses 14 points de gestion qui représentent un cadre complet pour la réussite organisationnelle et la pierre angulaire pour une gestion moderne de la qualité (Neave, 1987). Ces principes mettent davantage l'accent sur l'amélioration continue des processus, sur l'élimination des obstacles et sur le renforcement de l'engagement du personnel.

Par ailleurs, le développement du cycle PDCA « Planifier-Faire-Vérifier-Agir » a révolutionné la production. Selon (Moen & Norman, 2009) cette démarche a permis de diriger l'attention vers la prévention de la répétition des erreurs en établissant des standards et en les améliorant en permanence. Ainsi, en offrant un cadre structuré Deming encourage les entreprises à adopter son cycle afin de leur permettre d'identifier les opportunités d'amélioration, de tester les solutions possibles et leur impact et de choisir à intégrer les meilleures pratiques dans leurs processus opérationnels.

Quant à Juran, sa philosophie de qualité repose sur le fait que rien n'est dû au hasard et que les problèmes de la qualité sont dus à une mauvaise exécution des responsables, sa trilogie de la qualité a mis en avant l'importance de la planification, de la mesure et de l'amélioration de la qualité. De surcroît, à travers son concept de coût de la qualité Juran a démontré l'impact financier significatif de la non qualité en soulignant l'importance de la prévention des défauts pour réduire les coûts globaux (Juran, 1964).

En somme, les travaux et les recommandations de nombreux chercheurs, parmi lesquels figurent ces deux experts, ont permis l'introduction d'outils tels que les cartes de contrôle, la courbe de Pareto, le diagramme des causes à effet et d'autres, qui ont notablement aidé les entreprises orientées vers la qualité à contrôler les variations et à dégager les zones critiques d'amélioration.

Chronologiquement, l'ère qui succède à cette période est caractérisée par l'émergence du concept de management de la qualité totale (TQM) qui se présente comme une approche plus intégrée du management de la qualité impliquant la participation de toutes les parties prenantes au sein de l'entreprise (Ishikawa, 1985). En effet, le management de la qualité totale se focalise principalement sur les dimensions « satisfaction client » et « amélioration continue ». (Hachman & Wageman, 2015) suggèrent que le management de la qualité totale joue non seulement un rôle crucial dans la manière dont les exigences des clients sont satisfaites mais aussi impacte positivement l'efficacité organisationnelle et la rentabilité économique et ce, à long terme.

En outre, après les années 1980, l'organisation internationale de normalisation (ISO) a joué un rôle moteur dans l'établissement de normes et de standards mondialement reconnus dans un large éventail d'industries et de secteurs. Promouvant la cohérence, la qualité et l'interopérabilité les normes internationales élaborées ont façonné la manière dont les entreprises opèrent dans un monde de plus en plus interconnecté.

L'un des développements les plus importants est sans doute la série de normes pour le management de la qualité ISO 9000, publiées pour la première fois en 1987, ces normes permettent de mettre en œuvre et de maintenir des systèmes efficaces de management de la qualité. En effet, la certification à ses normes constitue jusqu'à aujourd'hui un gage de confiance qui permet aux produits et services d'être acceptés dans les pays membres ISO sans exigences supplémentaires.

Pour (Dale, et al, 2016), ces normes ont non seulement contribué à l'amélioration des pratiques managériales mais ont également favorisé une meilleure transparence et responsabilité vis-à-

vis des parties prenantes, en renforçant la confiance des consommateurs et des partenaires internes et externes.

Par ailleurs, ces normes ont permis de proposer une définition au management de la qualité en précisant qu'il s'agit « d'un processus qui guide les organisations pour établir, mettre en œuvre, maintenir et améliorer les systèmes de management de la qualité dans le but de répondre aux attentes des clients et de se conformer aux exigences légales et réglementaires ». (ISO, 2015) (Garvin, 1988) considère le management de la qualité comme une stratégie pour atteindre l'excellence en produits et services en se concentrant sur des dimensions telles que la performance, la fiabilité, et le service après-vente.

Ces définitions mettent en lumière l'importance d'une approche intégrée et systématique pour garantir et améliorer la qualité.

De nos jours, la définition du management de la qualité garde son essence mais s'élargit davantage avec l'émergence des nouvelles technologies notamment l'intelligence artificielle, l'analyse des données et un nombre d'outils permettant une gestion proactive et prédictive de la qualité par la détection rapide des anomalies et l'optimisation des processus.

Tel que (Goetsch, et al, 2023) le précise, la qualité n'est plus qu'une simple question de conformité mais implique dorénavant de nouvelles dimensions considérées actuellement stratégiques telles que l'innovation, la responsabilité sociale et l'agilité organisationnelle.

En outre, le management de la qualité moderne intègre une approche intégrée orientée vers l'amélioration continue, l'expérience client et la création de valeur à long terme. Selon (Oakland, 2022), cette approche reflète l'évolution du management de la qualité pour faire face aux défis contemporains.

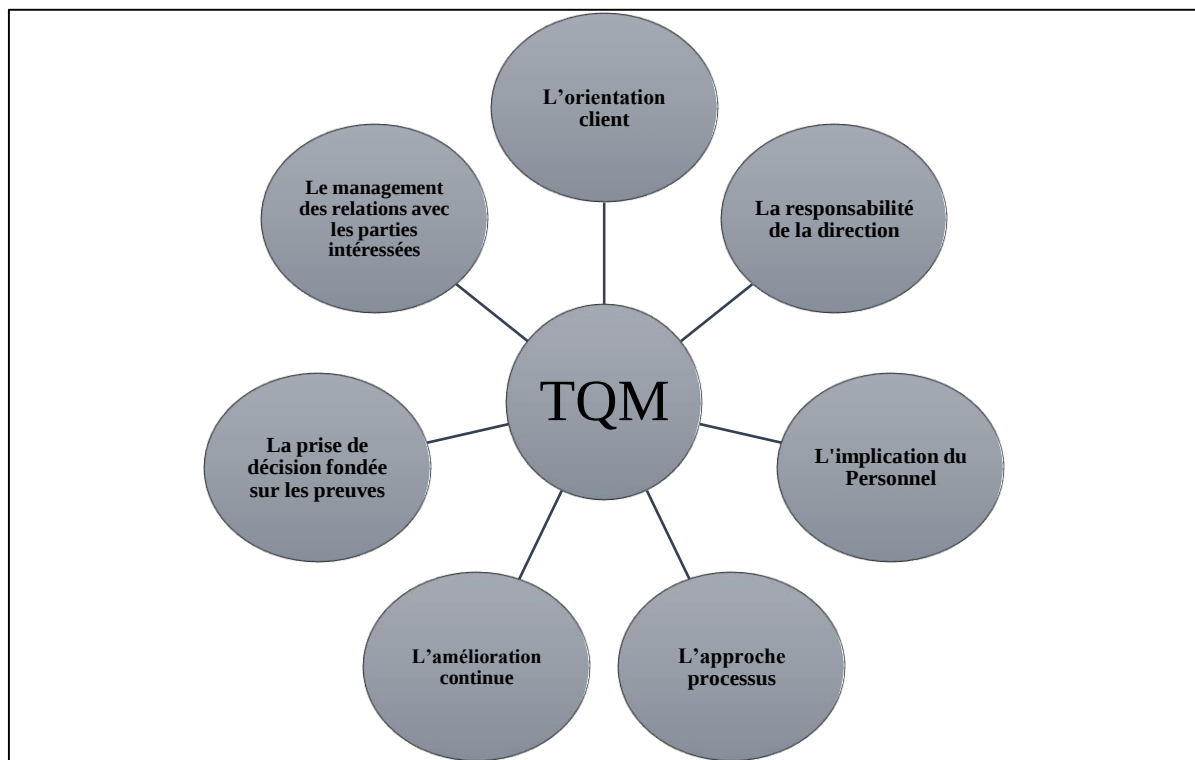
1.1 Cadres de gestion et modèles liés au management de la qualité

Plusieurs cadres de gestion sont déployés par les entreprises pour atteindre les objectifs opérationnels et stratégiques en matière de qualité. Dans la littérature, la mise en œuvre de ces modèles et cadres de gestion dépend d'une part de la position que l'entreprise accorde à la qualité et des objectifs fixés et d'autre part aux techniques et outils choisis. Pour (Bloom & Cray, 1990) les résultats de ces modèles devraient fournir une jauge fiable permettant d'évaluer le niveau de compréhension et d'interprétation du management de la qualité par une entreprise. A cet égard, on peut citer le management de la qualité totale qui est à la fois une philosophie et un ensemble de principes directeurs visant à satisfaire le client et à aider les entreprises à occuper une position de leader. Les éléments essentiels du management de la qualité totale sont

les concepts de « pensée systématique », « amélioration continue » et de considérer la qualité comme « exigence et attribut ».

Les principes du management de la qualité totale, tels que présentés dans la figure n°1, ont été développés et popularisés par plusieurs théoriciens et praticiens du management de la qualité (Juran, Deming, Crosby, Ishikawa, etc.) et ce, au cours du 20^{ème} siècle. Ils visent à améliorer continuellement la qualité au sein de l'organisation et incluent l'orientation client qui place la satisfaction des clients au cœur de toutes activités ; l'engagement de la direction qui est crucial afin de mettre en place une culture de qualité ; l'approche processus pour l'amélioration de l'efficacité ; l'amélioration continue étant un processus interrompue d'optimisation (Evans & Lindsay, 2022) ; de plus, l'implication de tous les employés dans la démarche qualité ; la prise de décision basée sur des données et enfin la gestion proactive des relations avec tous les acteurs.

Figure N°1 : Les principes du management de la qualité totale (TQM)



Source : Norme ISO 9000 ; 2015

A cet effet, en adoptant une approche de management de la qualité totale, les entreprises peuvent non seulement atteindre les objectifs liés à la satisfaction clients et répondre à leurs

attentes mais au-delà de ça les dépasser, ce qui est essentiel surtout dans un contexte concurrentiel et évolutif.

S'agissant des normes ISO 9000, celles-ci constituent un cadre essentiel pour la gestion de la qualité, offrant des lignes directrices et des exigences pour la mise en place de systèmes de management de la qualité efficaces. Ces normes sont conçues pour garantir que les produits et services répondent aux exigences des clients et aux normes réglementaires tout en améliorant la satisfaction client (ISO,2021). Le cœur des normes ISO 9000 réside dans la norme ISO 9001, qui définit les critères requis pour un système de management de la qualité. Cette norme impose une approche systématique basée sur des processus, la gestion des risques et la responsabilité de la direction, favorisant ainsi l'amélioration continue (Bergman & Klefsjo, 2010). En mettant en œuvre lesdites normes, les entreprises peuvent standardiser leurs processus internes, améliorer leur efficacité opérationnelle et renforcer leur compétitivité sur le marché (Hoyle, 2009).

Dans ce contexte, il est important de noter que les audits de conformité, les évaluations régulières et les revues de direction sont des éléments clés du processus de certification ISO 9001 qui assurent que les pratiques de qualité sont constamment surveillées et optimisées.

En somme, les normes ISO 9000 offrent une base solide pour le management de la qualité de manière cohérente et systématique tout en s'alignant sur les attentes des clients et des parties prenantes.

Par ailleurs, le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) est un cadre de gestion de la qualité largement reconnu pour sa capacité à améliorer la performance des entreprises en se concentrant sur l'excellence opérationnelle et l'innovation. Ce modèle a été développé en 1991 et permet d'évaluer et améliorer les pratiques organisationnelles à travers neuf critères divisés en deux catégories : les critères de performance à savoir : Résultats, Clients, Personnel et Sociétal et les critères de processus étant Leadership, Stratégie, Politique et Stratégie, Ressources, Processus. L'idée sur laquelle repose ce modèle est que l'excellence organisationnelle est atteinte en équilibrant la gestion des processus et l'atteinte des résultats (EFQM, 2013). L'objectif de cette approche est de favoriser une culture de qualité intégrée stimulant une amélioration continue à tous les niveaux.

Compte tenu du Six Sigma, il se présente comme une méthode structurée et axée sur les données, conçue pour améliorer la qualité en réduisant la variabilité des processus et en éliminant les défauts. Il se distingue par son approche rigoureuse qui s'appuie sur des outils

statistiques pour analyser et améliorer les processus, dans le but d'atteindre un niveau qualité où seuls 3 à 4 défauts surviennent par million d'opportunités (Pande, et al. 2020)

Six sigma est souvent implémenté à travers deux méthodologies principales à savoir DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler) pour l'amélioration des processus existants et DMADV (Définir, Mesurer, Analyser, Concevoir, Vérifier) pour la conception de nouveaux processus ou produits. Ces méthodologies fournissent un cadre pour gérer la qualité de manière systématique, en se concentrant sur la satisfaction des clients, la réduction des coûts et l'amélioration continue des performances.

En somme, la mise en œuvre adéquate des cadres de gestion liés au management de la qualité est cruciale pour assurer que les processus de qualité sont non seulement alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, mais également optimisés pour répondre aux attentes des parties prenantes. Ceci dit qu'un cadre de gestion efficace doit intégrer plusieurs éléments clés pour garantir son succès et son impact positif sur la performance.

2. La performance globale

2.1 Définitions et dimensions

La performance est l'un des concepts qui suscite un intérêt croissant, il est fréquemment évoqué dans la littérature et dans les milieux organisationnels. En effet, sa présence prédominante dans divers champs disciplinaires, a poussé plusieurs chercheurs à essayer de le définir. Etymologiquement, selon (Domin & Nieddu, 2012), ce terme est entré dans le dictionnaire français en 1839 après avoir été emprunté à la langue anglaise, il est dérivé du verbe *to perform* qui lui-même est issu de l'ancien verbe français *parformer* signifiant « accomplir, exécuter ». Pour (Issor, 2017) et au sens strict, il s'agit d'un résultat chiffré mesuré sur la base d'un classement soit par rapport aux autres ou dans une perspective d'amélioration de ses propres performances.

Selon (Bessire, 1999), l'usage extensif de ce terme va de pair avec le flou, il explique que le consensus semble être impossible en raison de la divergence des définitions proposées par plusieurs auteurs. Tout de même, il insiste que l'on puisse repérer des points de convergence liés principalement à la problématique d'évaluation, à la différenciation par niveau ou à la mise en relation de la performance avec la cohérence et la pertinence.

Selon (Venkatraman & Ramanujam, 1986), la performance est mesurée par la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels, ce qui implique une évaluation de l'efficacité globale dans la réalisation des buts fixés.

Pour (Richard, et al., 2009), la performance peut également être évaluée à travers des mesures financières telles que le retour sur investissement et la rentabilité. (Freeman, 1984) propose une perspective plus large, affirmant que la performance organisationnelle inclut également la satisfaction des parties prenantes, notamment les clients, les employés et les fournisseurs, ce qui témoigne de la capacité de l'entreprise à répondre aux diverses attentes des parties prenantes.

Enfin, (Teece, 2017) met en avant la performance en termes d'innovation, définissant la capacité d'une entreprise à s'adapter et à innover comme un indicateur clé de succès durable. Bien que ces définitions varient, elles mettent en avant l'existence d'un fil conducteur commun où la performance représente l'idée d'une réalisation, d'une efficacité ou d'une excellence observable que ce soit en termes de résultats, de processus ou d'impact.

2.2 Modèles et indicateurs de mesure de la performance

L'évaluation de la performance est un processus complexe en raison du caractère multidimensionnel de la performance, de la subjectivité dans le choix des critères et de la nécessité de prendre en considération à la fois des aspects quantitatifs et qualitatifs. A ce titre, pour être jugée efficace, l'évaluation de la performance doit reposer sur un ensemble équilibré d'indicateurs capable d'intégrer les multiples dimensions tout en prenant en compte les facteurs externes et internes influent la performance.

Les indicateurs de mesure de la performance (Key performance Indicators ou KPI) sont des outils essentiels pour quantifier et évaluer les résultats d'une entreprise. Ces indicateurs se regroupent généralement en deux grandes catégories principales : les indicateurs financiers et non financiers.

Les indicateurs financiers sont souvent les plus utilisés pour évaluer la performance, on retrouve le chiffre d'affaires, le bénéfice net, le retour sur investissement (ROI) et la marge brute (Kaplan & Norton, 1996). Ces indicateurs sont déterminants pour comprendre la viabilité économique d'une entreprise, mais ne suffisent pas pour évaluer l'efficacité globale du fait qu'ils ne tiennent pas compte des autres dimensions de la performance.

Les indicateurs non financiers quant à eux prennent en compte des aspects plus qualitatifs et sont de plus en plus reconnus comme essentiels pour une évaluation holistique de la performance. Parmi eux, on retrouve les indicateurs de satisfaction client, de qualité des produits ou services, d'efficacité des processus internes et de développement des compétences des employés (Neely, 2007)

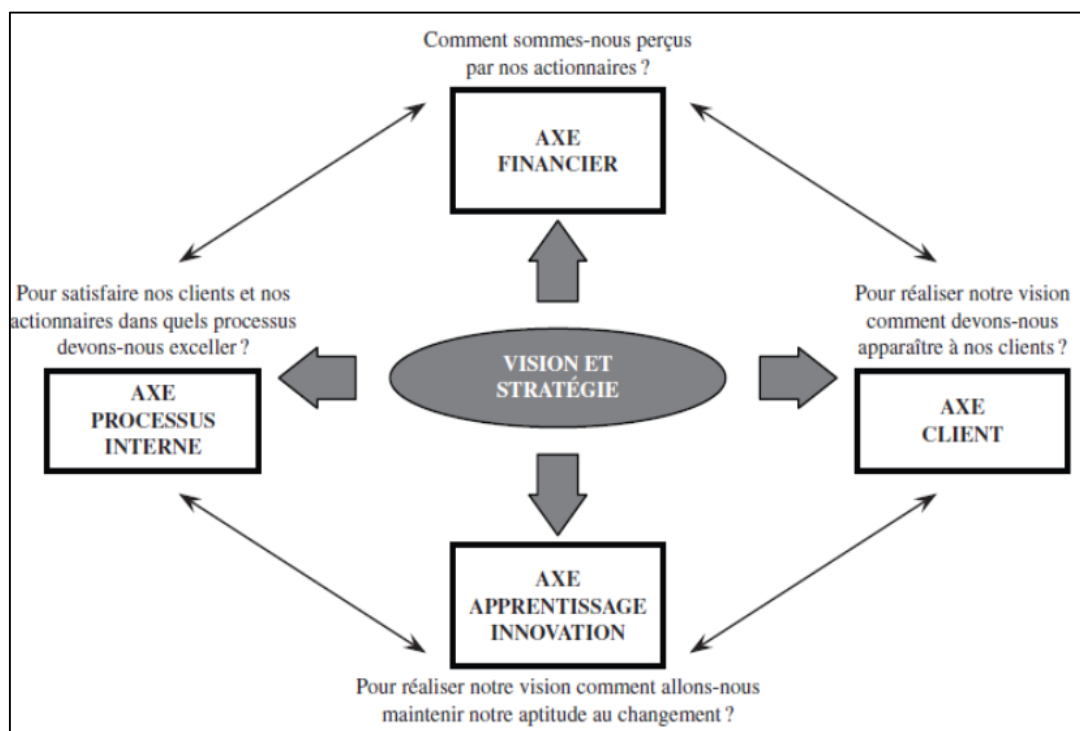
L'adoption des indicateurs de mesure de la performance est incontournable pour le pilotage efficace d'une entreprise et pour anticiper les besoins d'évolution dans le cadre d'une dynamique d'amélioration continue.

A cet effet, il existe plusieurs modèles et cadres de gestion utilisés pour mesurer la performance. Ces modèles offrent des perspectives différentes en fonction des priorités de l'entreprise et du secteur d'activité. Parmi les principaux modèles, on recense les suivants :

2.2.1 Tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard)

Le Tableau de bord prospectif, développé par Robert S. Kaplan et David P. Norton en 1992, est considéré comme l'un des cadres les plus largement adoptés en matière de mesure de la performance qui repose sur quatre axes : Financier, Client, Processus interne, Apprentissage et Croissance (Figure n°2)

Figure N°2 : les quatres axes du tableau de bord prospectif



Source : Norton et Kaplan ; 1992

Il est considéré comme un outil permettant de traduire la stratégie en objectifs opérationnels concrets, aidant ainsi les managers à suivre non seulement les résultats passés, mais aussi à détecter les moteurs de succès futur.

2.2.2 Modèle EFQM (European Foundation for Quality Management)

Ce modèle repose sur neuf critères principaux, divisés en deux catégories : les facteurs et les résultats. Il est conçu pour être utilisé comme un outil d'auto-évaluation et de gestion stratégique pour mesurer l'excellence organisationnelle.

S'agissant des facteurs, ce sont des éléments sur lesquels une entreprise peut agir pour améliorer sa performance, à savoir :

- Leadership : la manière dont les dirigeants favorisent l'excellence définissent la vision et inspirent les employés.
- Stratégie : l'intégration d'une stratégie claire et alignée avec les valeurs de l'entreprise.
- Personnel : l'implication, le développement et le bien être des employés.
- Partenariats et ressources : la gestion efficace des partenariats, des ressources financières, matérielles et immatérielles.
- Processus, produits et services : l'amélioration continue des processus pour délivrer des produits et services de qualité.

Quant aux résultats, ces critères mesurant l'impact des facteurs sur les parties prenantes, que ce soit vis-à-vis :

- les clients en mesurant leur degré de satisfaction ainsi que la perception qu'il ont des produits ou services ;
- les collaborateurs en mesurant le degré de satisfaction et engagement des employés ;
- la société et l'environnement ;
- les résultats financiers.

Ainsi, ce modèle tel que le soulignent (Bou-Lllusar, et al., 2009), peut être appliqué dans divers secteurs privés ou public en raison de sa flexibilité. Donc, il est indéniablement un modèle très utile dans un contexte globalisé où les entreprises doivent s'adapter à des environnements variés et évolutifs tout en cherchant l'excellence.

2.2.3 Cadre d'excellence de Baldrige

Le cadre de Baldrige se présente comme un modèle complet d'évaluation et de mesure axé sur l'excellence. Sa force réside dans son approche holistique qui couvre des aspects qui permettent de mesurer la performance de manière complète et intégrée. Contrairement au modèle du Balanced Scorecard, qui se concentre sur quatre axes spécifiques, le modèle Baldrige intègre des critères plus larges qui couvrent plusieurs aspects du fonctionnement d'une entreprise.

Le modèle Baldrige repose sur sept catégories clés considérés comme fondement dudit cadre, et qui sont : 1) Leadership : qui examine comment la direction de l'organisation guide et

soutient la mission et les valeurs ; 2) Planification stratégique : qui évalue le processus d'exécution et de d'ajustement de la stratégie ; 3) Engagement des parties prenantes : qui analyse la manière de satisfaire les clients, les employés et autres parties prenantes ; 4) Gestion des processus : qui s'intéresse à l'efficacité des processus clés ; 5) Résultats en termes de clients : qui mesure la satisfaction et la fidélité des clients ; 6) Opération : qui mesure l'efficacité des processus internes et leur capacité à produire des résultats conformes aux attentes des parties prenantes ; 7) Résultats : cette catégorie mesure les résultats de performance, notamment les résultats financiers, opérationnels, clients et d'autres.

2.2.4 Les modèles agiles

Face aux défis contemporains et en réponse aux limites des systèmes traditionnels de mesure de performance, des modèles agiles ont émergé afin de compléter les approches existantes et développer de nouveaux systèmes de mesure.

Les modèles agiles proposent des cycles de mesures courts, des indicateurs flexibles aux changements tout en mettant l'accent sur l'apprentissage continu et l'amélioration itérative. Tel que (Stormi et al., 2019) le soulignent l'adoption d'approches méthodologiques agiles permettent d'améliorer l'adaptabilité des systèmes de mesure de la performance.

En effet, l'émergence de tels modèles témoignent d'une prise de conscience managériale soutenant une transformation vers des approches holistiques et hybrides en matière de mesure de la performance.

En somme, au fil du temps les modèles de mesure de performance ont considérablement évolué pour prendre en considération la complexité des enjeux contemporains. A cet effet, les entreprises sont amenées à implémenter des systèmes de mesure basés sur des approches intégrées et prospectives qui permettent un pilotage adaptatif de leur performance tout en assurant un alignement à leurs objectifs stratégiques à long terme.

2.3 Facteurs influents sur l'évaluation de la performance :

L'évaluation de la performance est une tâche essentielle qui permet de mesurer la réalisation des objectifs stratégiques et d'améliorer la prise de décision. Toutefois, ce processus est influencé par divers facteurs internes et externes qui compliquent sa mise en œuvre et son efficacité. Ces facteurs peuvent varier selon les secteurs d'activité, les contextes organisationnels et les outils de mesure utilisés. Comprendre ces facteurs est primordial pour adapter les méthodologies et améliorer les résultats attendus.

L'un des principaux défis provient des limitations des systèmes de mesure eux-mêmes, souvent fondés sur des indicateurs financiers, ces systèmes ont tendance à négliger des aspects

intangibles, tels que l'innovation et la satisfaction client. Par ailleurs, les systèmes de mesure trop complexe peuvent également poser un problème dans le sens où l'intégration de plusieurs indicateurs peut entraîner des difficultés de mise en œuvre et par conséquent des mesures inadéquates qui peuvent conduire à des décisions erronées (Neely, et al,2002).

(Gomes, et al., 2011) soulignent que les facteurs humains sont aussi importants du moment où les expériences personnelles des évaluateurs peuvent compromettre leur neutralité. En plus, la culture organisationnelle influence également les évaluations.

Un autre type de facteur est lié à l'aspect environnement et contexte qui peut impacter la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs. Par exemple, en période récession une entreprise peut ne pas atteindre ses objectifs de revenu affectant ainsi sa performance financière mais sans pour autant refléter la performance réelle dans ces conditions difficiles (Bitici, et al.,2012)

D'autres facteurs se présentent aussi, tels que la définition des objectifs organisationnels qui est essentielle pour une évaluation efficace. A ce titre, des objectifs mal définis ou communiqués peuvent créer de la confusion et compliquer une évaluation précise, d'où l'importance, tel que le précise (Lock & Latham, 1990), de définir des objectifs SMART (spécifiques, mesurable, atteignables, pertinents et temporellement définis).

Sur un autre volet, (Melnyk, et al., 2014) notent que la surabondance de données peut poser des problèmes si l'entreprise manque de compétences nécessaires pour les analyser correctement. De plus, les nouveaux systèmes automatisés peuvent conduire à des évaluations rigides.

3 Interrelations entre le management de la qualité et la performance

Pour analyser le lien entre le management de la qualité et la performance, cette étude s'appuie sur la théorie des ressources et compétences. Selon Barney (1991), la performance d'une entreprise repose sur sa capacité à exploiter des ressources internes précieuses et non imitables. Les pratiques du management de la qualité sont ainsi considérées comme des ressources immatérielles stratégiques susceptibles de générer un avantage concurrentiel durable (Wernerfelt, 1984 ; Grant, 1991).

Intégrées aux routines organisationnelles, ces pratiques améliorent la gestion des processus, l'efficacité opérationnelle et l'orientation client, contribuant ainsi à une meilleure performance (Kaynak, 2003 ; Reed et al. 2000). Cette perspective théorique positionne le management de la qualité non pas seulement comme un outil de conformité, mais comme une ressource dynamique favorisant une performance durable. Elle justifie aussi l'examen de facteurs

modérateurs, tels que l'engagement des parties prenantes et la maturité du système du management de la qualité qui peuvent influencer l'impact des pratiques sur la performance.

Plusieurs recherches empiriques montrent que l'adoption des pratiques de management de la qualité a souvent un impact positif sur la performance des entreprises. Ces études, menées dans des contextes variés, confirment en grande partie les apports théoriques précédemment évoqués. Tel que démontré par (Hendriks & Singhal, 2001), les entreprises ayant mis en œuvre des pratiques de qualité rigoureuses, comme le management de la qualité totale, ont enregistré une amélioration significative de leur performance financière à long terme.

D'autres études, comme celle de (Kaynak, 2003), démontre que la qualité permet de réduire les coûts opérationnels et d'augmenter la productivité, ce qui se traduit par de meilleurs résultats financiers. L'étude de (Sousa & Voss, 2002) réaffirme que les pratiques de management de la qualité ont des effets positifs sur la performance opérationnelle. Parallèlement, (Samson & Terzioki, 1999), en s'intéressant au volet opérationnel, ont souligné que l'intégration des pratiques de management de la qualité permet de réduire les dysfonctionnements internes, de minimiser les rebuts et les retours clients et par conséquent permettent d'augmenter la satisfaction globale des clients.

En outre, (Corbet, et al., 2005) ont montré que les entreprises certifiées ISO 9000 bénéficient d'une amélioration des processus internes et d'un meilleur management de la qualité ce qui leur permet d'être plus compétitif sur le marché.

Pour (Parasuraman et al., 1988), les entreprises qui adoptent des approches qualité centrée sur la satisfaction client constatent une amélioration directe sur leur performance commerciale.

Une autre dimension étudiée dans le cadre des interrelations entre le management de la qualité et la performance concerne l'innovation. (Prajogo & Sohal, 2006) précisent que les entreprises ayant mis en œuvre des pratiques de management de la qualité sont mieux placées pour innover. En l'occurrence, le management de la qualité totale encourage une culture d'amélioration continue ce qui favorise l'émergence d'idées innovantes tant au niveau des produits que des processus. En revanche, les mêmes auteurs soulignent l'importance d'une approche flexible pour ne pas freiner la créativité aux dépens de la conformité.

Par ailleurs, les pratiques du management de la qualité influencent également les relations entre les parties prenantes en particulier les clients et les employés. (Sila, 2007) a montré que l'impact desdites pratiques se traduit par une meilleure rétention des clients et une augmentation de la part du marché. En interne, l'implication des employés vis-à-vis des pratiques du management

de la qualité entraîne une motivation augmentée, une satisfaction au travail et un engagement organisationnel.

Néanmoins, bien que le management de la qualité soit largement reconnu pour son potentiel à améliorer la performance, sa mise en œuvre rencontre des défis et se trouve face à des limites qui peuvent freiner cet impact positif escompté.

Certaines études, comme celle de (Powell, 1995), soulignent que les gains financiers du management de la qualité peuvent ne pas être immédiats et nécessiter un investissement important en temps et en ressources.

En outre, (Tsanga Tabi et al., 2008) évoquent qu'une bureaucratisation excessive de la démarche du management de la qualité peut générer une résistance en interne et une perception négative du rôle qui lui est dévolu, qui peut le transformer d'un levier de performance à une obligation de conformité administrative lourde. Par ailleurs, l'engagement de la direction est aussi un facteur important de la réussite de toute démarche de management de la qualité du fait que l'engagement de la direction lui procure la légitimité nécessaire pour accompagner les initiatives qualité et garantir leur succès. (Dale & Lightburn, 1992)

L'étude de (Novokmet & Rogošić, 2017) démontre que les entreprises dotées d'un système de management de la qualité mature et bien implémenté affichent de meilleures performances financières à long terme.

Dans ce sens, ces découvertes suggèrent qu'investir dans la maturité de son système de management de la qualité et encourager l'adhésion de toutes les parties prenantes peut offrir aux entreprises un avantage comparatif significatif et durable.

En définitive, il est crucial de souligner que la prise en compte de ces différents aspects est essentielle afin de jouir pleinement des effets positifs du management de la qualité sur la performance globale.

Conclusion

L'exploration des liens entre le management de la qualité et la performance a solidement établi la relation intrinsèque et multidimensionnelle entre ces deux concepts. Comme l'affirment plusieurs chercheurs, le management de la qualité à travers des approches comme le management de la qualité totale et la certification aux normes ISO 9000, a un impact globalement positif et mesurable sur différents aspects de la performance, notamment sur les plans financier, opérationnel et commercial.

De surcroît, le rôle crucial des facteurs modérateurs tels que l'engagement sincère des parties prenantes et la maturité du système de management de la qualité est fortement appuyé du

moment qu'ils s'avèrent des prérequis indispensables à la transformation des efforts de qualité en performance tangible.

Malgré ces apports, cette étude présente quelques limites notamment en raison de l'hétérogénéité des résultats recensés due à la diversité des méthodologies et des secteurs étudiés dans les articles sources ainsi que la concentration de leur majorité sur les dimensions financières et opérationnelles de la performance, en laissant de côté les dimensions intangibles telles que l'innovation, la responsabilité sociétale, la satisfaction des employés et bien d'autres. A la lumière de ces limites des perspectives de recherche stimulantes s'ouvrent. Des questions ayant trait aux spécificités sectorielles et culturelles ainsi que l'effet de la transformation digitale sur les pratiques de management de la qualité et son lien avec la performance sont des pistes très prometteuses pour explorer davantage l'impact du management de la qualité sur l'amélioration de la performance des entreprises sous divers aspects et contextes.

De surcroît, les études futures devraient explorer davantage les facteurs de contingence sous de nouvelles dynamiques et interactions.

En définitive, bien que le management de la qualité demeure une trajectoire validée vers l'excellence, sa réussite est conditionnée par la mise en œuvre d'une vision stratégique, soutenue par un engagement profond des parties prenantes et une adaptation contextuelle pertinente. Dans ce sens, les entreprises sont amenées à fournir les efforts nécessaires afin de faire valoir le management de la qualité comme un investissement rentable et non pas un simple centre de coût lié à la conformité.

BIBLIOGRAPHIE

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Bayart, L. (2008). *Contrôle statistique de la qualité : Principes et applications*. Éditions XYZ.

Bititci, U. S., Garengo, P., Ates, A., & Cudney, E. A. (2012). *The influence of the external environment on the performance management system: A review of literature*. International Journal of Operations & Production Management, 32(6), 665-686.

Bloom, M., & Cray, D. (1990). *Le management de la qualité totale : Une approche intégrée*. Éditions ABC.

Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2009). *The relationship between the implementation of quality management practices and organizational performance*. International Journal of Quality & Reliability Management, 26(6), 575-591.

- Corbett, L. M., Montes-Sancho, M. J., & Kirsch, D.** (2005). *The financial impact of ISO 9000 certification*. Journal of Operations Management, 23(6), 699-718.
- Dale, B. G., & Lightburn, K.** (1992). Continuous quality improvement: Why some organisations lack commitment. *International Journal of Production Economics*, 27(1), 57-67.
- Dale, B. G., Boaden, R. J., & Wilcox, M.** (2016). *Managing Quality: Concepts and Practices*. Routledge.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M.** (2022). *Managing for Quality and Performance Excellence*. Cengage Learning.
- Garvin, D. A.** (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. Free Press.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B.** (2023). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. Pearson.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., & Tzeng, G. H.** (2011). *Human factors in quality management: A review of literature*. International Journal of Production Economics, 133(1), 109-118.
- Grant, R. M.** (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Hachman, J., & Wageman, R.** (2015). *Total Quality Management: Role and Impact on Organizational Effectiveness*. Journal of Quality Management, 10(2), 112-127.
- Hendriks, P. H. J., & Singhal, V. R.** (2001). *The impact of total quality management on financial performance*. Journal of Operations Management, 19(3), 269-289.
- Ishikawa, K.** (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice Hall.
- ISO.** (2015). *ISO 9000:2015 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. International Organization for Standardization.
- Juran, J. M.** (1964). *Managerial Breakthrough: A New Concept in Management Theory*. McGraw-Hill.
- Kaynak, H.** (2003). *The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance*. Journal of Operations Management, 21(4), 405-435.
- Locke, E. A., & Latham, G. P.** (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice Hall.
- Melnyk, S. A., Peirick, M., & Van Pelt, T.** (2014). *Data overload in the age of big data: A critical review*. International Journal of Production Economics, 147(1), 16-28.
- Moen, R., & Norman, C.** (2009). *Circling Back: Clearing Up Myths About the Deming Circle*. Quality Progress, 42(10), 22-28.
- Neave, H. R.** (1987). *The Deming Dimension*. SPC Press.

- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K.** (2002). *Performance measurement system design: A literature review and research agenda*. International Journal of Operations & Production Management, 22(11), 1228-1263.
- Novokmet, A. K., & Rogošić, A.** (2017). Long-term financial effects of quality management system maturity based on ISO 9001 principles. *Amfiteatru Economic Journal*, 19(Special No. 11), 1003-1016.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L.** (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Powell, T. C.** (1995). *Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study*. Strategic Management Journal, 16(1), 15-37.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S.** (2006). *The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination*. International Journal of Quality & Reliability Management, 23(5), 530-548.
- Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P.** (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5(1), 5–26.
- Samson, D., & Terziovski, M.** (1999). *The relationship between total quality management practices and operational performance*. Journal of Operations Management, 17(4), 393-409.
- Saunders, M., & Saunders, M.** (1994). *Managing Quality: The Deming Approach*. Kogan Page.
- Sila, I.** (2007). *Examining the effects of ISO 9000 certification on quality performance*. International Journal of Quality & Reliability Management, 24(1), 1-18.
- Sousa, R., & Voss, C. A.** (2002). Quality management: An empirical study of the practices and their impact on performance. International Journal of Operations & Production Management, 22(7), 732-751.
- Stormi, K.T., Laine, T. and Korhonen, T. (2019),** "Agile performance measurement system development: an answer to the need for adaptability?", Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 15 No. 2, pp. 231-256. <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2017-0076>
- Tsanga Tabi, M., Verdon, D., Even, L., & Tenoux, G.** (2008). Apports et limites des démarches de management de la qualité dans l'évaluation de l'action publique locale: réflexions tirées de l'expérience d'un grand service public urbain. Journées françaises de l'Evaluation, "L'évaluation des politiques publiques en Europe: cultures et futurs?", Paris, France.
- Weil, P.** (2009). *The Evolution of Quality Management*. Harvard Business Review Press.
- Wernerfelt, B.** (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.