

L'impact de la synergie entre management de la qualité et capacités marketing sur l'innovation produit : proposition d'un cadre conceptuel

[The impact of the synergy between quality management and marketing capabilities on product innovation: proposal of a conceptual framework]

Younès EL MANZANI^{1,3}, Mohamed Larbi SIDMOU², Jean-Jack CEGARRA³

¹ Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales,
Université Cadi Ayyad,
Marrakech, Maroc

² Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales,
Université Cadi Ayyad,
Marrakech, Maroc

³ IAE School of management
Université jean moulin Lyon 3
Lyon, France.

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: In the context of innovation, studies that has attempted to explore the synergy between quality management and marketing are few. The main objective of this paper is to theoretically contribute to the understanding of the synergistic exchange between the quality management and marketing capabilities to improve product innovation performance.

KEYWORDS: quality management, ISO 9001, marketing capabilities, product innovation.

RESUME: Dans le contexte de l'innovation, les recherches qui ont tenté d'explorer la synergie entre management de la qualité et marketing sont peu nombreuses. L'objectif principal de ce papier est de contribuer théoriquement à la compréhension de l'échange synergique entre le management de la qualité (ISO 9001) et les capacités marketing pour l'amélioration de la performance de l'innovation produit.

MOTS-CLEFS: management de la qualité, ISO 9001, capacités marketing, innovation produit.

1 INTRODUCTION

L'environnement actuel caractérisé par plus de dynamisme et de complexité, oblige les entreprises à s'orienter au-delà de la simple satisfaction des clients, en leur proposant une offre qui réunit à la fois qualité et innovation. La réalisation d'un haut niveau de qualité des produits dépend de l'adoption d'un système de management de la qualité (ISO 9001) défini comme un système de management qui comprend un ensemble de pratiques permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité, à travers la réorganisation de l'ensemble de sa structure organisationnelle, ses responsabilités, ses

procédures et ses ressources pour mettre en œuvre une gestion efficace de la qualité. D'un autre côté, la réalisation de l'innovation produit nécessite primordialement une connaissance des clients, le développement d'une relation durable avec eux, et un haut niveau de traitement d'informations issues du marché. De cet angle, les capacités marketing, définies par [1] comme « *an integrative processes designed to apply business, enabling the business to add value to its goods and services and meet competitive demands* », peuvent être une pierre angulaire pour initier l'innovation produit au sein de l'entreprise, par leurs rôles de connecteur entre l'entreprise et son environnement externe, elles représentent un large éventail d'activités qui fournissent des informations pertinentes pour l'ensemble du processus de l'innovation produit [2].

Les recherches antérieures ont étudié le management de la qualité et le marketing d'une manière indépendante l'un de l'autre, même si plusieurs auteurs académiques appartenant aux domaines à la fois du marketing et de la qualité ont appelé, durant de nombreuses années, les organisations modernes à mener une pensée intégrative, inter-fonctionnelle entre marketing et management de la qualité [3]. En effet, on ne dispose pas encore d'assez de connaissances sur la façon avec laquelle le management de la qualité et le marketing s'interagissent au sein de l'organisation et l'incidence de cette interaction sur les performances de l'entreprise dans différents domaines. Particulièrement, dans le contexte de l'innovation, et à notre connaissance, les recherches qui ont tenté d'explorer empiriquement ce lien sont peu nombreuses, et carrément rares. En posant la question suivante « *dans quelle mesure une synergie entre management de la qualité (ISO 9001) et capacités marketing peut-elle être bénéfique pour l'innovation produit ?* », ce papier conceptuel aura comme objectif de contribuer théoriquement à la compréhension de l'échange synergique entre management de la qualité (ISO 9001) et capacités marketing pour l'amélioration de la performance de l'innovation produit.

Dans un premier temps, nous discutons la synergie entre management de la qualité et marketing, avant de procéder dans un deuxième temps à la construction des hypothèses du modèle conceptuel de la recherche liant management de la qualité (ISO 9001), et capacités marketing, ainsi que leur synergie avec la performance de l'innovation produit.

2 LA SYNERGIE ENTRE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ ET MARKETING

La synergie est l'une des notions courantes dans la littérature de la stratégie d'entreprise [4]. Ce concept a été introduit en management stratégique par (Ansoff, 1965), souvent désigné selon lui sous l'effet « $2 + 2 = 5$ » pour expliquer qu'une entreprise entend obtenir d'une nouvelle combinaison d'activités davantage que la somme des résultats partiels, en d'autres termes c'est l'effet par lequel l'entreprise peut obtenir de l'exploitation de ses ressources un rapport combiné supérieur à la somme de ses éléments [6].

Plusieurs connotations sont employées pour désigner le concept de synergie, par exemple pour Porter (1986) le terme d'interconnexion indique le partage de compétences et d'activités entre unités de l'entreprise de telle sorte que le rendement combiné est supérieur à la somme des éléments individuels. Ou encore pour [7], le terme complémentarité, également appelée *co-specialisation* [8], *interconnexionnalité* [9], *synergie* (Parc & Zaltman 1987), et de *l'intégration* [10] (McDuffie et Krafcik, 1992) [cité dans 10], représente l'habileté d'une capacité à renforcer l'impact d'une autre et vice versa, par conséquent, les avantages procurés par les deux capacités, lorsqu'elles se complètent mutuellement, sont supérieures à celui de chaque capacité indépendamment [11], [12].

Depuis les années 1990, plusieurs recherches, généralement théoriques, mettent le point sur la Qualité et le Marketing comme étant deux philosophies d'affaires complémentaires [3], [13]–[17], puisque la création de la valeur pour le client implique une coordination étroite entre les départements marketing et qualité [18]–[20]. [21] supposent que les entreprises devraient atteindre des niveaux plus élevés d'efficacité quand elles combinent des niveaux acceptables de Qualité et Marketing, en permettant aux outils et techniques utilisés en qualité d'être transférés vers la fonction marketing et vice-versa. Bien que plusieurs auteurs aient mis l'accent sur l'importance de la complémentarité entre management de la qualité et marketing, on trouve un nombre très limité de recherches qui ont étudié empiriquement cette relation comme l'illustre le tableau 1.

Tableau 1. Principales recherches empiriques sur la synergie entre management de la qualité et marketing

Auteurs	Résultat
Morgan & Piercy, (1998) [17]	L'interaction inter-fonctionnelle entre le marketing et la qualité est liée à la performance marché, et la performance financière.
Lai & Cheng, (2005) [22]	Le Management de la qualité et le Marketing se renforcent mutuellement dans l'amélioration de la performance organisationnelle.
Mele, (2007) [23]	Le Management de la qualité (TQM) et le marketing sont complémentaires et synergiques pour faciliter une gestion efficace du processus de création et d'offre de la valeur.
Lai, Yeung, & Cheng, (2012) [24]	Les entreprises dans lesquelles le management de la qualité et le Marketing sont implémentés simultanément à un niveau très élevé atteignent une meilleure performance.
Tadi, Juri, & Uput, (2012) [25]	La matrice de synergie testée indique une considérable complémentarité et compatibilité entre les dimensions du marketing et les principes du management de la qualité (ISO 9001).
Mahmood, Zubair & Salam, (2015) [26]	Le Management de la qualité (TQM) et le marketing sont fortement complémentaires dans la création de valeur pour les clients.

Source : élaboration des auteurs.

En raison du manque que présente la littérature au sujet de la question précise des relations directes entre management de la qualité (ISO 9001) et capacités marketing. Nous entamons, dans les points qui suivent, une compréhension générale de la synergie entre management de la qualité et marketing, afin de comprendre déjà les aspects basiques et généraux de cette relation rétroactive.

2.1 LE ROLE DE LA QUALITE DANS LE MARKETING

Le management de la qualité embrasse tous les processus de l'organisation, il est considéré comme un moyen pour accroître la prépondérance et l'implantation du marketing au sein de l'entreprise via le développement de l'orientation client, occupant une grande importance dans le système du management global de l'entreprise. Le management de la qualité peut être un assortiment managérial permettant l'appréciation du rôle du marketing au sein de l'organisation, les entreprises gérées selon les principes de la qualité sont plus aptes à développer des capacités marketing spécifiques [1], [21]. En effet, le management de la qualité représente une plateforme pour soutenir les capacités marketing à travers trois perspectives :

- **L'intégration du marketing** : le management de la qualité sert comme base pour la pleine réalisation des potentialités du marketing, tout en revitalisant le concept marketing et en favorisant sa mise en œuvre au sein de l'organisation. Suite à des changements dans la dimension culturelle de l'entreprise, le management de la qualité peut donc faciliter le développement d'une culture orientée client, basée sur la logique du marketing, propice à la réalisation de la valeur pour le client [23], [27]. Pour [28], le management de la qualité dispose d'une approche globale et systémique ayant la capacité de développer un environnement de travail permettant de construire une organisation engagée dans une orientation marché. La nature holistique du management de la qualité, avec ses outils et techniques de management, assure l'implantation efficace du marketing dans l'entreprise comme une approche organisationnelle transversale étroitement liée aux autres processus de l'entreprise plutôt qu'un ensemble d'activités fonctionnelles [22].

- **Le processus marketing** : le management de la qualité repose sur l'approche du management par processus, cette dernière met l'accent sur la dimension processus relative au marketing et aide l'entreprise à développer des procédés marketing spécifiques [23]. Aussi, en mettant l'accent sur l'amélioration continue des processus, les méthodes de contrôle de la qualité peuvent être appliquées pour améliorer sensiblement la qualité des processus du marketing [29]. Encore, le management de la qualité exerce une forte influence dans la transformation de la conception classique du marketing mix vers un groupement de processus intégrés pour lesquels la création et la livraison de la valeur client supérieure deviennent un objectif principal [23].

- **Marketing relationnel** : la gestion des relations avec les clients, les fournisseurs, et les distributeurs ne doit pas être négligée pour une mise en œuvre efficace du marketing au sein de l'organisation [30]. C'est ainsi que des changements majeurs ont réorienté l'approche fonctionnelle du marketing transactionnel vers une approche processuelle du marketing relationnel, ces changements ont créé la possibilité de développer avec succès des synergies entre le marketing et le management de la qualité [31]. Du fait que, le principe du management de la qualité, d'élaboration et de maintien des relations mutuelles avec les collaborateurs externes de l'entreprise, en particulier le client et les fournisseurs, complète et

renforce l'approche du marketing relationnel cherchant à nouer des relations durables avec les clients et le réseau externe de l'organisation [22], [23].

2.2 LE ROLE DU MARKETING DANS LA QUALITE

[32] stipule que le management de la qualité peut être conduit non seulement de l'intérieur de l'organisation, mais aussi de l'extérieur à partir du marché ou des clients. [33] et [34] estiment que la qualité doit être guidée par le marché, tandis que Oakland (2000) déclare que la qualité commence avec le marketing. En l'occurrence, le marketing contribue amplement dans l'implantation du management de la qualité dans l'entreprise [19], [22]. Cependant, l'importance du marketing pour le management de la qualité s'explique selon deux principales fonctions du marketing vis-à-vis de la qualité :

- **Veille sur le client** : la principale mission du marketing est d'intégrer la voix du consommateur au sein de l'organisation, ce rôle a été souvent ignoré dans les améliorations de la qualité. En effet, les améliorations des processus internes de l'entreprise se faisaient d'une façon déconnectée des besoins du client [35]. Alors, le marketing joue un rôle important, par la collecte et l'analyse d'informations de marché, en veillant à ce que la voix du client soit activement présente dans la formulation de la stratégie qualité [17], il permet à l'entreprise de fonder ses efforts d'amélioration de la qualité sur l'amélioration de la satisfaction du client plutôt que sur une focalisation excessive des exigences qualité [20], [22], [35], [36].

- **Leader de la qualité** : avant une mise en œuvre efficace du management de la qualité, il est important que tous les employés concernés comprennent la définition que donne le client à la qualité, car les différentes fonctions de l'organisation définissent différemment la qualité dans leurs opérations quotidiennes. De cet angle, la tâche du marketing est de déterminer la perception que le client se donne à la qualité, et d'identifier les priorités nécessaires en matière des améliorations qualité [22]. L'implication du marketing garantit que les attentes des clients sont incluses dans l'amélioration des processus organisationnels, afin d'éviter une gestion de la qualité enfermée à l'intérieur de l'entreprise [21], et c'est à travers l'opérationnalisation en interne des dimensions pertinentes de la qualité perçue par le client, afin de les traduire en des programmes et stratégies qualité adéquats [29].

Une plus grande synergie entre le management de la qualité et le marketing exige de déterminer les principes et les éléments de chaque approche pour trouver leurs points et pratiques communs [37], malgré que les auteurs se rejoignent sur l'existence de la convergence entre management de la qualité et marketing [13], [30], [32], [38], il n'y a pas assez d'éclaircissement quant à ces points communs. [37] ont essayé de développer la convergence entre le management de la qualité et l'orientation marché, on s'appuyant sur leur travail nous avons tenté de proposer certains éléments d'interaction entre le management de la qualité et le marketing.

Tableau 2. Éléments communs entre management de la qualité et marketing

Management de la qualité	éléments communs	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> - leadership, -l'orientation client, -l'implication et autonomisation du personnel, - l'approche processus, - le management par l'approche système - l'amélioration continue, -l'approche factuelle pour la prise de décision, - gestion des relations avec les fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - orientation client - satisfaction du client - engagement de la direction - coordination inter-fonctionnelle - connaissance et apprentissage - optimisation du Design - recherche d'avantage sur le marché - contrôle et mesure 	<ul style="list-style-type: none"> - management des informations du marché - marketing-mix - orientation concurrent - customer relationship - innovation orientation - positionnement stratégique - gestion de la marque - recherche marketing

Source : adopté depuis [37]

L'orientation client a été traditionnellement interprétée comme étant un équivalent au concept du marketing, l'élargissement des réflexions récentes sur la qualité a indiqué que l'orientation client est également un pilier du management de la qualité [37]. Le management de la qualité et le marketing partagent un haut niveau de synergie de leurs dimensions, particulièrement l'orientation client [25]. L'orientation client est au centre du management de la qualité et du marketing management, ces deux philosophies de management partagent le même objectif qui est la satisfaction du client à travers la recherche de la création d'une valeur supérieure. Le management de la qualité et le marketing ont développé des outils et des techniques pour tenter d'opérationnaliser l'orientation client de l'entreprise, pour le management de la qualité c'est en mettant l'accent sur les techniques internes liés à la gestion de la qualité, l'amélioration continue, etc., alors que pour le marketing c'est à travers le marketing interne, les études de marché, l'utilisation du relationship marketing, et la gestion de la marque [31].

À la lumière de ce qui précède, nous résumons la logique de la synergie entre management de la qualité et capacités marketing dans le schéma ci-dessus :

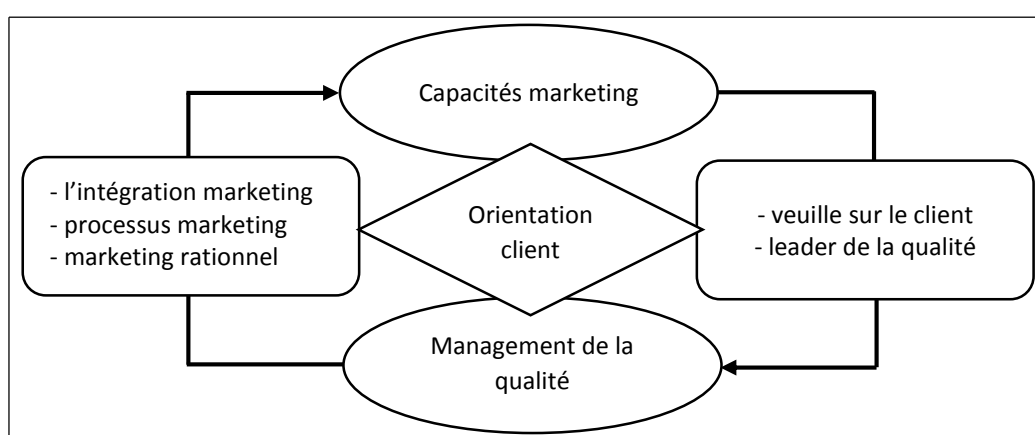


Fig 1 : synergie entre management de la qualité et capacités marketing
Source : élaboration des auteurs

3 RELATION ENTRE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ, CAPACITES MARKETING, ET PERFORMANCE DE L'INNOVATION PRODUIT

Avant d'examiner l'effet synergique du management de la qualité et des capacités marketing, il est nécessaire d'établir leurs relations individuelles avec la performance de l'innovation produit.

3.1 MANAGEMENT DE LA QUALITE (ISO 9001) ET PERFORMANCE DE L'INNOVATION PRODUIT

Le management de la qualité est un facteur permettant aux entreprises d'aboutir à une performance organisationnelle. Aussi qu'il peut être considéré comme un moyen pour la réalisation de l'innovation produit, et que la norme ISO 9000 peut devenir un point de départ pour l'innovation [39], peu d'études empiriques, à ce jour, ont porté explicitement sur la relation entre l'ISO 9000 et l'innovation, en fournissant des résultats parfois contradictoires [40].

Un nombre de recherches attirées par la question du lien entre le management de la qualité, ou la certification ISO 9001, et l'innovation révèlent l'influence positive de l'adoption d'un système du management de la qualité sur la performance de l'innovation produit [41]. [42] ont enquêté 1146 entreprises manufacturières, ils trouvent que la norme ISO 9001 a un impact significatif et positif sur l'innovation produit. Les résultats de [43] qui ont traité l'effet de l'ISO 9000 sur la capacité d'innovation, avancent que les éléments des normes ISO 9000 ont un effet positif sur l'innovation technique et administrative, ils rejoignent ceux de [44] qui révèlent que l'ISO 9000 augmente l'innovation technologique dans le secteur manufacturier alors qu'elle augmente l'innovation non technologique dans le secteur des services. Dans les deux cas de secteur, [45] ont conclu que les pratiques MQ à travers la gestion des processus ont une relation positive avec l'ensemble des cinq types d'innovation étudiés (produit radical, processus radical, produit supplémentaire, processus incrémental, et administrative).

Selon [46], les entreprises peuvent réaliser un avantage concurrentiel à travers la contribution directe du management de la qualité dans l'innovation produit et processus, elles peuvent aussi renforcer la satisfaction de leurs clients par l'innovation stimulée positivement par les pratiques du management de la qualité, telles que le leadership et la gestion des ressources humaines [47], ou encore le contrôle de la qualité [43]. D'autres pratiques du management de la qualité, malgré leur diversité dans la littérature, jouent un rôle support pour la performance de l'innovation produit [45]–[48], surtout celles qui reflètent l'aspect humain et culturel du management de la qualité comme le leadership, l'orientation client, l'implication et l'autonomisation du personnel, la relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs [49]–[51]. La propension de l'entreprise à innover et la réalisation de la performance de ses innovations produit ne dépendent pas seulement de l'application des entreprises des pratiques du management de la qualité, ou du respect des exigences des normes ISO 9000, mais plutôt de leur degré de mise en œuvre ainsi que le niveau de la qualité pratiqué au sein de l'organisation [42], [44], [52], [53].

Quoique ces études ont trouvé des preuves empiriques que l'ISO 9000 favorise l'innovation produit, d'autres avancent le contraire [54]–[57]. Devant ce manque de précision dans la littérature, nous estimons qu'un haut niveau du management de la qualité permettra à l'entreprise d'assurer une meilleure performance de son innovation produit.

H1 : un haut niveau du management de la qualité permet à l'entreprise l'amélioration de la performance de son innovation produit.

3.2 CAPACITES MARKETING ET PERFORMANCE DE L'INNOVATION PRODUIT

Les entreprises optant pour une stratégie d'innovation cherchent d'atteindre un avantage concurrentiel par la différenciation de leurs offres de produits par rapport à leurs concurrents, pour cela, elles doivent développer des capacités distinctives résultant d'un ensemble de ressources, rares, inimitables, et non substituables [58], [59]. Cependant, les capacités marketing sont des éléments occupant une place importante dans la réalisation et la performance de l'innovation produit sur le marché. Bien que les recherches liant les capacités marketing avec la performance de l'innovation restent assez restreintes, les études disponibles montrent clairement l'influence positive des capacités marketing sur l'amélioration de la performance de l'innovation produit.

Selon [60], les capacités marketing sont essentielles aux étapes de développement des nouveaux produits, impliquant des tâches préliminaires telles que les études de marché, les tests de concepts, etc., [61] est parmi les premiers chercheurs à tester l'hypothèse de la relation entre capacités marketing et innovation organisationnelle, mesurée en termes de type et degré de l'innovation, pour lui le marketing est un initiateur de l'activité d'innovation dans l'organisation, il confirme que les capacités marketing impactent à la fois l'innovation technologique et non technologique.

L'étude de [62] montrent que parmi trois capacités organisationnelles étudiées, seulement les capacités marketing mix ont un effet positif direct, à la fois, sur les deux dimensions de l'avantage concurrentiel du nouveau produit, à savoir la qualité du produit et sa vitesse d'arriver sur le marché. [63] démontrent que la relation entre les capacités marketing et la performance en matière d'innovation produit est généralement médiée par l'influence du marketing sur le développement du nouveaux produits. [64] trouvent que les capacités marketing, selon la perspective *outside-in*, ont un effet positif sur la performance du nouveau produit par l'intermédiaire de l'ambidextrie exploration-exploitation. Dans un marché international à forte intensité technologique, [65] a montré que les capacités marketing dynamiques dispose d'un rôle stratégique pour faciliter la commercialisation de l'innovation radicale.

L'examen de littérature fait ressortir que les capacités marketing améliorent la performance de l'innovation produit, ainsi que la performance de l'entreprise [12], [66]–[74]. Ces arguments nous laissent avancer l'hypothèse suivante.

H2 : les capacités marketing qualité permettent à l'entreprise l'amélioration de la performance de son innovation produit.

3.3 L'EFFET DE LA SYNERGIE ENTRE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET CAPACITES MARKETING SUR LA PERFORMANCE DE L'INNOVATION PRODUIT

Les entreprises qui sont actives dans l'innovation produit adoptent généralement des pratiques organisationnelles complémentaires [75]. Un grand nombre de chercheurs suggèrent que les innovations reposant sur un fin rapprochement

entre les capacités de l'organisation ont une forte tendance à avoir plus de succès [76]–[79]; autrement dit, la complémentarité entre les capacités de l'organisation (par exemple, le management de la qualité et les capacités marketing) est un facteur clé conduisant à une performance supérieure de l'innovation produit [12].

Le développement des hypothèses antérieures montre que le management de la qualité et les capacités marketing permettent indépendamment d'atteindre la performance de l'innovation produit. Par ailleurs, s'il est prouvé que la synergie entre marketing et qualité améliore la performance organisationnelle de l'entreprise [20], [80], et facilite une gestion efficace du processus de la création et de l'offre de la valeur pour le client [23], une entreprise qui dispose à la fois d'un niveau développé du management de la qualité et des capacités marketing, sa performance d'innovation peut être plus efficace et peut encore bénéficier de leur complémentarité [11]. Cet effet de synergie peut être déduit des études antérieures, par exemple, d'un côté [81] qui ont étudié la performance de l'entreprise, mesurée par le succès de l'innovation parmi d'autres variables, ont trouvé que l'orientation marché impacte positivement l'orientation qualité de l'entreprise, d'un autre côté, l'étude de [74] sur la performance de l'innovation supporte l'effet significatif et positif des pratiques du management de la qualité sur les capacités marketing.

Cependant, une relation synergique entre management de la qualité et capacités marketing sera reflétée par le développement de l'entreprise d'une orientation client bien élevée susceptible d'améliorer la performance de l'innovation produit.

Dans la littérature du marketing, l'orientation client est définie comme l'ensemble des comportements et des croyances qui accorde la priorité à l'intérêt au consommateur, et à la création continue de la valeur supérieure pour le client [82]. L'orientation client a montré une forte capacité de soutenir la performance de l'innovation produit [83]–[93], du fait que, d'un côté, les entreprises orientées client seront plus aptes à satisfaire les exigences de leurs clients à travers une bonne connaissance de leurs besoins et préférences latents, et aussi capables de proposer des nouveaux produits au-delà du cadre habituel de consommation des clients, cette connaissance permet de réduire le risque d'échec des nouveaux produit. D'un autre côté, les entreprises orientées client échangent efficacement les informations avec leurs clients, le consommateur sera bien informé sur les nouveaux produits ce qui lui permet de reconnaître son utilité et diminuer l'incertitude vis-à-vis de son utilisation [94], [95].

Du point de vue du management de la qualité, l'orientation client renvoie à la façon par laquelle l'organisation détermine les besoins et les attentes des clients actuels et émergents, assure la gestion efficace de la relation client, et détermine la satisfaction du client [96]. Différentes recherches étudiant l'impact du management de la qualité sur la performance de l'innovation partagent le résultat de l'effet positif de l'orientation client sur l'amélioration de la performance de l'innovation produit [97]–[106]. L'orientation client encourage les organisations à innover, car elles doivent faire appel à une meilleure façon de satisfaire les clients, et rechercher constamment de nouveaux besoins et attentes, elle fournit aussi une vision claire pour l'innovation en associant l'innovation avec les besoins des clients (Martínez-Costa et Martínez-Lorente, 2008; Prajogo et Sohal, 2001). En dépit des autres études qui stipulent que l'orientation marché ne permet pas d'atteindre une performance en matière de l'innovation produit, du fait que l'entreprise se laisse faire guidée par les besoins actuels du consommateur alors que l'innovation demande d'aller au-delà de ces besoins actuels et d'anticiper les besoins futurs, la plupart des conclusions sont majoritairement positives [108].

À travers leur synergie, le management de la qualité et les capacités marketing peuvent s'interagir mutuellement pour assurer un effet positif sur la performance de l'innovation produit, c'est-à-dire que le management de la qualité appuie l'effet des capacités marketing, en même temps qu'elles appuient l'effet du management de la qualité, afin d'avoir plus d'impact sur la performance de l'innovation produit que leur impact individuel, encore suite à l'implantation d'une forte orientation client au sein de l'entreprise. Sur la base des arguments développés, nous construisons les hypothèses suivantes :

H3 : *la synergie entre management de la qualité et capacités marketing permet à l'entreprise d'améliorer la performance de son innovation produit.*

H3(a) : *la synergie entre management de la qualité et capacités marketing est reflétée par une forte orientation client de l'entreprise.*

H3(b) : *une forte orientation client permet à l'entreprise d'améliorer la performance de son innovation produit.*

Le développement et la discussion théorique menés antérieurement, ont permis de construire trois principales hypothèses que nous résumons dans le cadre conceptuel ci-dessous :

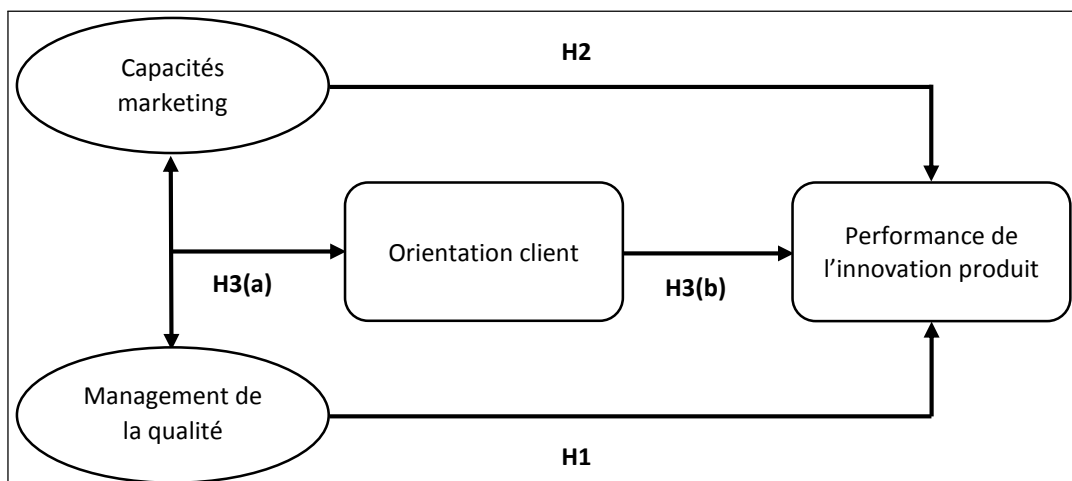


Fig 2: modèle conceptuel de l'effet de la synergie entre management de la qualité et capacités marketing sur la performance de l'innovation produit

Source : élaboration des auteurs

4 CONCLUSION

Avec l'introduction du management de la qualité dans l'organisation, les responsables marketing croient que le marketing perd le sens de sa mission et que le management de la qualité occupe le territoire du travail du marketing [17]. Par ailleurs, les responsables management de la qualité ne se servent pas complètement des informations sur le client engendrées par le marketing pour alimenter l'orientation qualité interne de l'entreprise [1]. Cette situation conflictuelle, aboutissant à un éloignement entre ces deux fonctions, sera un obstacle pour la capacité de l'entreprise à innover. Cependant, le rapprochement entre le management de la qualité et le marketing peut pallier cette situation.

En effet, les explications théoriques de ce papier dressent le développement d'une réflexion selon laquelle le management de la qualité (ISO 9001) et les capacités marketing présentent une mutuelle complémentarité bénéfique pour l'entreprise. Leur synergie à travers le déploiement d'un haut niveau de qualité au sein de l'entreprise, et le développement de capacités marketing distinctes sera un moyen pour les entreprises pour produire et commercialiser des innovations produits, et par conséquent d'atteindre un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents. En ce sens, les managers seront amenés à identifier et développer des capacités marketing de leurs entreprises comme *le management des informations du marché, le marketing planning, l'implémentation de la stratégie marketing, la recherche marketing, et le mix marketing* [109], [110]. Aussi, en veillant à la bonne implémentation des pratiques du management de la qualité (ISO 9001) comme *leadership, l'orientation client, l'implication et autonomisation du personnel, l'approche processus, le management par l'approche système, l'amélioration continue, l'approche factuelle pour la prise de décision, les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs*. Le déploiement de ces capacités marketing et pratiques qualité dans un cadre de complémentarité permet, en plus de la réalisation du succès de leurs innovations produit, un niveau élevé de la performance financière.

Le modèle conceptuel développé dans ce papier constitue un premier pas pour les recherches futures qui se pencheront sur la problématique du lien entre Qualité et Marketing dans le cadre de l'innovation. En effet, nous les invitons à mener des études de cas qualitatives de projet d'innovation afin d'explorer en profondeur, quelles sont les dimensions de la synergie Qualité-Marketing, ou si cette dernière peut aboutir à un seul concept tel que le «*Total Quality Marketing*», comment la synergie Qualité-Marketing se manifeste d'un point de vue organisationnel, aussi de relever les déterminants organisationnels nécessaires pour aboutir à une synergie efficace. En outre, le modèle conceptuel proposé doit être enrichi par d'autres variables, comme le degré d'innovativité du produit, les motivations pour la certification ISO 9001, la taille de l'entreprise et son secteur d'activité, avant de procéder par une étude quantitative pour tester les hypothèses développées.

REFERENCES

- [1] G. S. Day, "The Capabilities of Market-Drive Organizations," *J. Mark.*, vol. 58, no. 4, pp. 37–52, 1994.
- [2] H. Ernst, W. D. Hoyer, and C. Rübbsaamen, "Sales, Marketing, and Research-and-Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success," *J. Mark.*, vol. 74, no. 5, pp. 80–92, 2010.
- [3] D. Longbottom, R. Mayer, and J. Casey, "Marketing, total quality management and benchmarking: exploring the divide," *J. Strateg. Mark.*, vol. 8, no. 4, pp. 327–340, 2000.
- [4] N. J. Foss and M. Iversen, "Promoting Synergies in Multiproduct Firms: Toward a Resource-based View.," Department of Industrial Economics & Strategy, Copenhagen Business School, 1997.
- [5] I. Ansoff, *Corporate strategy : an analytic approach to business policy for growth and expansion*, vol. 39, no. 3. 1965.
- [6] H. Ansoff and M. Péreineau, *Stratégie du développement de l'entreprise: analyse d'une politique de croissance et d'expansion*. 1976.
- [7] D. D. D. J. Teece, G. Pisano, and A. Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management," *Strateg. Manag. J.*, vol. 18, no. 7, pp. 509–533, 1997.
- [8] D. J. Teece, "Capturing Value from Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering, and Licensing Decisions," *Interfaces (Providence).*, vol. 18, no. June, pp. 46–61, 1988.
- [9] I. Dierickx and K. Cool, "Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage," *Manage. Sci.*, vol. 35, no. 12, pp. 1504–1511, 1989.
- [10] C. Y. Baldwin and K. B. Clark, "Capital-budgeting systems and capabilities investments in U.S. companies after the second world war," *Bus. Hist. Rev.*, vol. 68, no. Spring, pp. 73–109, 1994.
- [11] C. Moorman and R. J. Slotegraaf, "The Contingency Value of Complementary Capabilities in Product Development," *J. Mark. Res.*, vol. 36, no. 2, p. 239, May 1999.
- [12] A. O' Cass and N. Heirati, "Mastering the complementarity between marketing mix and customer-focused capabilities to enhance new product performance," *J. Bus. Ind. Mark.*, vol. 30, no. 1, pp. 60–71, Feb. 2015.
- [13] I. Mohr-Jackson, "Managing a Total Quality Orientation," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 27, no. 2, pp. 109–125, Mar. 1998.
- [14] K.-H. Lai and T. S. Weerakoon, "Total quality management and marketing," *Total Qual. Manag.*, vol. 8, no. 2–3, pp. 209–209, Jun. 1997.
- [15] C. R. O'Neal and W. C. LaFief, "Marketing's lead role in total quality," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 21, no. 2, pp. 133–143, 1992.
- [16] D. S. M. Orris, B. R. R. B. Arnes, J. A. E. L. Ynch, D. S. Morris, B. R. Barnes, and J. E. Lynch, "Relationship marketing needs total quality management," *Total Qual. Manag.*, vol. 10, no. December 2014, pp. 659–665, Jul. 1999.
- [17] N. A. Morgan and N. F. Piercy, "Interactions between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes," *J. Acad. Mark. Sci.*, vol. 26, no. 3, pp. 190–208, 1998.
- [18] S. F. Slater and J. Narver, "Market orientation and the learning organization," *J. Mark.*, vol. 59, no. 3, pp. 63–74, 1995.
- [19] M. Demirbag, S. C. L. Koh, E. Tatoglu, and S. Zaim, "TQM and market orientation's impact on SMEs' performance," *Ind. Manag. Data Syst.*, vol. 106, no. 8, pp. 1206–1228, Oct. 2006.
- [20] K. H. Lai, "Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance," *Int. J. Prod. Econ.*, vol. 84, no. 1, pp. 17–34, 2003.
- [21] M. L. Santos-Vijande and L. I. Álvarez-González, "TQM's contribution to marketing implementation and firm's competitiveness," *Total Qual. Manag. Bus. Excell.*, vol. 20, no. 2, pp. 171–196, 2009.
- [22] K. Lai and T. C. E. Cheng, "Effects of quality management and marketing on organizational performance," *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 4. pp. 446–456, 2005.
- [23] C. Mele, "The synergic relationship between TQM and marketing in creating customer value," *Manag. Serv. Qual.*, vol. 17, no. 3, pp. 240–258, May 2007.
- [24] K. hung Lai, A. C. L. Yeung, and T. C. E. Cheng, "Configuring quality management and marketing implementation and the performance implications for industrial marketers," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 41, no. 8, pp. 1284–1297, 2012.
- [25] D. P. Tadi, B. Juri, and B. Uput, "Interaction and synergy of marketing management and quality management in Croatian companies," *Int. J. Manag. Cases*, vol. 14, no. 4, pp. 132–142, Jan. 2012.
- [26] U. Mahmood, S. S. Zubair, and A. Salam, "Synergic relationship between total Quality Management and Marketing Management in creating customer's value," *J. Bus. Strateg.*, vol. 9, no. 2, pp. 99–114, 2015.
- [27] P. Rahman, Shams-ur; Bullock, "A structural equation model of TQM, market orientation and service quality: Evidence from a developing nation," *Int. J. Qual. Reliab. Manag.*, vol. 20, no. 1, pp. 215–237, 2013.
- [28] C.-H. Wang, K.-Y. Chen, and S.-C. Chen, "Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 31, no. 1, pp. 119–129, 2012.
- [29] C. W. Holland, C. W. Lamb, W. C. Moncrief, D. W. Cravens, C. W. Holland, C. W. Lamb, and W. C. Moncrief, "Marketing's

- role in product and service quality," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 17, no. 4, pp. 285–304, Nov. 1988.
- [30] F. E. Webster, "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Source J. Mark.*, vol. 56, no. 4, pp. 1–17, Oct. 1992.
- [31] D. Bathie and J. Sarkar, "Total quality marketing (TQMk) – a symbiosis," *Manag. Audit. J.*, vol. 17, no. 5, pp. 241–244, 2002.
- [32] E. Gummesson, "Implementation requires a relationship marketing paradigm," *J. Acad. Mark. Sci.*, vol. 26, no. 3, pp. 242–249, 1998.
- [33] G. J. Hooley, "Market-Led quality management," *J. Mark. Manag.*, vol. 9, no. 3, pp. 315–335, 1993.
- [34] P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control.*, vol. 7, no. 4. 1991.
- [35] R. E. Kordupleski, R. T. Rust, and a J. Zahorix, "Why Improving Quality Doesn't Improve Quality (Or Whatever Happened to Marketing?)," *Long Range Plann.*, vol. 26, p. 154, 1993.
- [36] K. Lai, "Total Quality Management and organizational performance - A Marketing perspective," Hong kong Polytechnic university, 1999.
- [37] M. Idris-Ashari and M. Zairi, "Achieving Sustainable Performance Through TQM and Market Orientation," *Int. J. Appl. Strateg. Manag.*, vol. 2, no. 2, 2012.
- [38] R. Reed, D. J. Lemak, and J. C. Montgomery, "Beyond Process: Tqm Content and Firm Performance.," *Acad. Manag. Rev.*, vol. 21, no. 1, pp. 173–202, 1996.
- [39] E. Naveh and A. Marcus, "Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: Installing and using ISO 9000," *J. Oper. Manag.*, vol. 24, no. 1, pp. 1–26, 2005.
- [40] C. A. F. Riillo, "Quality management and innovation: a review of quantitative studies," *Int. J. Product. Qual. Manag.*, vol. 14, no. 4, p. 441, 2014.
- [41] B. Huo, Z. Han, and D. Prajogo, "The effect of ISO 9000 implementation on flow management," *Int. J. Prod. Res.*, vol. 52, no. May, pp. 1–15, Nov. 2014.
- [42] S. Pekovic and F. Galia, "From quality to innovation: Evidence from two French Employer Surveys," *Technovation*, vol. 29, no. 12, pp. 829–842, 2009.
- [43] L. G. Gutiérrez, J. T. Torres, and V. J. G. Morales, "Un estudio empírico del impacto de las iniciativas actuales de gestión de la calidad sobre la innovación y flexibilidad organizativa," *Spanish J. Financ. Account. / Rev. Española Financ. y Contab.*, vol. 39, no. 148, pp. 677–709, Jan. 2010.
- [44] G. Mangiarotti and C. a. F. Riillo, "Standards and innovation in manufacturing and services: the case of ISO 9000," *Int. J. Qual. Reliab. Manag.*, vol. 31, no. 4, pp. 435–454, 2014.
- [45] D.-Y. Kim, V. Kumar, and U. Kumar, "Relationship between quality management practices and innovation," *J. Oper. Manag.*, vol. 30, no. 4, pp. 295–315, 2012.
- [46] D. Kafetzopoulos, K. Gotzamani, and V. Gkana, "Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek companies," *J. Manuf. Technol. Manag.*, vol. 26, no. 8, pp. 1177–1200, Oct. 2015.
- [47] A. Al Refaie, O. Ghnaimat, and J. H. Ko, "The effects of quality management practices on customer satisfaction and innovation: a perspective from Jordan," *Int. J. Product. Qual. Manag.*, vol. 8, no. 4, p. 398, 2011.
- [48] C. Zehir, Ö. G. Ertoşun, S. Zehir, and B. Müceldilli, "Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance," *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 41, pp. 273–280, 2012.
- [49] H. Sun, Y. Zhao, H. K. Yau, and H. Keung Yau, "The relationship between quality management and the speed of new product development," *TQM J.*, vol. 21, no. 6, pp. 576–588, 2009.
- [50] J. Zeng, C. Anh Phan, and Y. Matsui, "The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study," *Int. J. Prod. Econ.*, vol. 162, pp. 216–226, 2015.
- [51] D. Schniederjans and M. Schniederjans, "Quality management and innovation: new insights on a structural contingency framework," *Int. J. Qual. Innov.*, vol. 1, no. 1, p. 2, Dec. 2015.
- [52] G. Mangiarotti and C. C. a F. Riillo, "ISO9000 Certification and Innovation: an Empirical Analysis for Luxembourg," *EURAS Proc.*, pp. 323–342, 2010.
- [53] R. Harris, R. McAdam, I. McCausland, and R. Reid, "Levels of innovation within SMEs in peripheral regions: the role of business improvement initiatives," *J. Small Bus. Enterp. Dev.*, vol. 20, no. 1, pp. 102–124, 2013.
- [54] J. Ratnasingam, C. Y. Yoon, and F. Ioraş, "The effects of iso 9001 quality management system on innovation and management capacities in the malaysian furniture sector," *Bull. Transilv. Univ. Brasov, Ser. II For. Wood Ind. Agric. Food Eng.*, vol. 6, no. 1, pp. 63–70, 2013.
- [55] A. Al-Refai, O. Ghnaimat, and M. H. Li, "Effects of ISO 9001 certification and KAAE on performance of Jordanian firms," *Jordan J. Mech. Ind. Eng.*, vol. 6, no. 1, pp. 45–53, 2012.
- [56] E. Naveh and M. Erez, "Innovation and Attention to Detail in the Quality Improvement Paradigm," *Manage. Sci.*, vol. 50, no. 11, pp. 1576–1586, 2004.
- [57] M. M. J. Benner and M. Tushman, "Process management and technological innovation: A longitudinal study of the

- photography and paint industries," *Adm. Sci. Q.*, vol. 47, no. 4, pp. 676–706, 2002.
- [58] J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Orv. Hetil.*, vol. 107, no. 45, pp. 2140–2142, 1966.
- [59] J. B. Barney, "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view," *J. Manage.*, vol. 27, no. 6, pp. 643–650, 2001.
- [60] K. Atuahene-Gima, "An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance," *J. Prod. Innov. Manag.*, vol. 12, no. 4, pp. 275–293, Sep. 2003.
- [61] J. Weerawardena, "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy," *J. Strateg. Mark.*, vol. 11, no. 1, pp. 15–35, 2003.
- [62] M. N. Akroush, "Organizational capabilities and new product performance," *Compet. Rev.*, vol. 22, no. 4, pp. 343–365, 2012.
- [63] W. Drechsler, M. Natter, and P. S. H. P. S. H. P. S. H. Leeflang, "Improving marketing's contribution to new product development," *J. Prod. Innov. Manag.*, vol. 30, no. 2, pp. 298–315, Mar. 2013.
- [64] J. Mu, "Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 49, pp. 151–166, 2015.
- [65] S. P. Tsai, "Dynamic marketing capabilities and radical innovation commercialisation," *Int. J. Technol. Manag.*, vol. 67, no. 2/3/4, p. 174, 2015.
- [66] A. Banterle, A. Cavaliere, L. Carraresi, and S. Stranieri, "Innovativeness in food small business: What is its relationship with marketing?," *Agric. Econ.*, vol. 57, no. 10, pp. 474–483, 2011.
- [67] M. Fritz, U. Rickert, and G. Schiefer, "The Relationship between Innovation and Marketing in SMEs in the food industry," *Br. Food J.*, vol. 2, p. copiato, 2009.
- [68] N. Genç, G. K. Özbağ, and M. Esen, "Resource Based View and the Impacts of Marketing and Production," *J. Glob. Strateg. Manag.*, vol. 14, pp. 24–35, 2013.
- [69] J.-S. Lee and C.-J. Hsieh, "A Research In Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability And Sustained Competitive Advantage," *J. Bus. Econ. Res.*, vol. 8, no. 9, pp. 109–119, 2010.
- [70] Q. Li and Y. Chen, "The Effects of Innovation Capability on New Product Development Performance: The Evidence of Zhejiang Province' SMEs," in *2010 International Conference on Management and Service Science*, 2010, no. 4, pp. 1–5.
- [71] M. a Schilling and C. W. L. Hill, "Managing the new product development process: Strategic imperatives.," *Acad. Manag. Perspect.*, vol. 12, no. 3, pp. 67–81, Aug. 1998.
- [72] SaeedSadrMansoori, M. Ali Sarlak, M. Shafiei, and SedigehAfrooz, "A research in relationship between entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustainable competitive advantage Kaveh industrial city 2012-2013," *Adv. Environ. Biol.*, vol. 7, no. 8, pp. 1490–1497, 2013.
- [73] V. Potočan, "Marketing Capabilities for Innovation- Based Competitive Advantage in the Slovenian Market," *Innov. Issues Approaches Soc. Sci.*, vol. 6, no. 1, pp. 118–134, 2013.
- [74] M. M. Yusr, A. R. Othman, and S. S. M. Mokhtar, "Assessing the Mediating Role of Marketing Capability in the Relationship between TQM Practices and Innovation Performance Dynamic Capabilities Approach Maha Mohammed Yusr School of Business SBM University Utara Malaysia UUM Malaysia Abdul Rahim Othman Sch," *Int. J. Bus. Soc. Sci.*, vol. 3, no. 23, pp. 165–176, 2012.
- [75] C. Mothe, U. T. Nguyen-Thi, and P. Nguyen-Van, "Assessing complementarity in organizational innovations for technological innovation: the role of knowledge management practices," *Appl. Econ.*, vol. 47, no. 29, pp. 3040–3058, 2015.
- [76] R. G. Cooper and E. J. Kleinschmidt, "Major new products: What distinguishes the winners in the chemical industry?," *J. Prod. Innov. Manag.*, vol. 10, no. 2, pp. 90–111, Mar. 1993.
- [77] E. J. Kleinschmidt and R. G. Cooper, "The impact of product innovativeness on performance," *J. Prod. Innov. Manag.*, vol. 8, no. 4, pp. 240–251, Dec. 1991.
- [78] X. M. Song and M. E. Parry, "Teamwork barriers in Japanese high-technology firms: The sociocultural differences between R&D and marketing managers," *J. Prod. Innov. Manag.*, vol. 14, no. 5, pp. 356–367, 1997.
- [79] B. J. Zirger, M. A. Maidique, and E. Management, "a Model of New Product Development : an Empirical Test *," *Manag. Sci.*, vol. 36, no. 7, pp. 867–883, Jul. 1990.
- [80] S. Hart and W. Sittimalakrom, "Market orientation versus quality orientation: sources of superior business performance," *J. Strateg. Mark.*, vol. 253, no. December, pp. 243–253, Dec. 2004.
- [81] E. T. G. Wang and H.-L. Wei, "The importance of market orientation, learning orientation, and quality orientation capabilities in TQM: an example from Taiwanese software industry," *Total Qual. Manag. Bus. Excell.*, vol. 16, no. 10, pp. 1161–1177, 2005.
- [82] A. Thourungroje and O. Racela, "The contingent role of customer orientation and entrepreneurial orientation on product innovation and performance," *J. Strateg. Mark.*, vol. 21, no. 2, pp. 140–159, Apr. 2013.
- [83] N. Lado and A. Maydeu-Olivares, "Exploring the link between market orientation and innovation in the European and

- US insurance markets," *Int. Mark. Rev.*, vol. 18, no. 2, pp. 130–145, Apr. 2001.
- [84] J. Song, Y. S. Wei, and R. Wang, "Market orientation and innovation performance: The moderating roles of firm ownership structures," *Int. J. Res. Mark.*, vol. 32, no. 3, pp. 319–331, Sep. 2015.
- [85] A. Grinstein, "The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis," *J. Acad. Mark. Sci.*, vol. 36, no. 2, pp. 166–173, Jun. 2008.
- [86] S. Im and J. P. Workman, "Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms," *J. Mark.*, vol. 68, no. 2, pp. 114–132, Apr. 2004.
- [87] R. G. Cooper, "New product strategies: What distinguishes the top performers?," *J. Prod. Innov. Manag.*, vol. 1, no. 3, pp. 151–164, Sep. 1984.
- [88] D. Gotteland and C. Haon, "La relation orientation marché -performance d'un nouveau produit: Le rôle oublié de la diversité des équipes de développement," *Management*, vol. 13, no. 5, pp. 366–381, 2010.
- [89] M. Lewrick, M. Omar, and R. L. Williams, "Market orientation and innovators' success: An exploration of the influence of customer and competitor orientation," *J. Technol. Manag. Innov.*, vol. 6, no. 3, pp. 48–62, 2011.
- [90] J. K. Han, N. Kim, and R. K. Srivastava, "Market orientation and organizational performance : Is Innovation a Missing Link ?," *J. Mark.*, vol. 62, no. 4, pp. 30–45, 1998.
- [91] A. J. Johnson, C. C. Dibrell, and E. Hansen, "Market Orientation, Innovativeness, and Performance of Food Companies," *J. Agribus.*, vol. 27, no. 1/2, pp. 85–106, 2009.
- [92] C. C. Cheng and D. Krumwiede, "The role of service innovation in the market orientation - New service performance linkage," *Technovation*, vol. 32, no. 7–8, pp. 487–497, Jul. 2012.
- [93] W. E. Baker and J. M. Sinkula, "Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance," *J. Mark. Focus. Manag.*, vol. 4, no. 4, pp. 295–308, 1999.
- [94] B. a. Lukas and O. C. Ferrell, "The Effect of Market Orientation on Product Innovation," *J. Acad. Mark. Sci.*, vol. 28, no. 1996, pp. 239–247, 2000.
- [95] D. R. Low, R. L. Chapman, and T. R. Sloan, "Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs," *Manag. Res. News*, vol. 30, no. 12, pp. 878–891, Nov. 2007.
- [96] J. R. Evans and W. M. Lindsay, *The Management and Control of Quality*. 2011.
- [97] V. H. Lee, K. B. Ooi, B. I. Tan, and A. Y. L. Chong, "A structural analysis of the relationship between TQM practices and product innovation," *Asian J. Technol. Innov.*, vol. 18, no. 1, pp. 73–96, 2010.
- [98] J. Carlos Pinho, "TQM and performance in small medium enterprises," *Int. J. Qual. Reliab. Manag.*, vol. 25, no. 3, pp. 256–275, Mar. 2008.
- [99] A. Abrunhosa and P. Moura E Sá, "Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry?," *Technovation*, vol. 28, no. 4, pp. 208–221, Apr. 2008.
- [100] M. Martínez-Costa and A. Martínez-Lorente, "Does quality management foster or hinder innovation? An empirical study of Spanish companies," *Total Qual. Manag. Bus. Excell.*, vol. 19, no. 3, pp. 209–221, Mar. 2008.
- [101] K.-B. Ooi, B. Lin, P.-L. Teh, and A. Y.-L. Chong, "Does TQM support innovation performance in Malaysia's manufacturing industry?," *J. Bus. Econ. Manag.*, vol. 13, no. 2, pp. 366–393, Apr. 2012.
- [102] E. Sadikoglu and C. Zehir, "Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms," *Int. J. Prod. Econ.*, vol. 127, no. 1, pp. 13–26, 2010.
- [103] D. I. Prajogo and A. S. Sohal, "The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination," *Int. J. Qual. Reliab. Manag.*, vol. 20, no. 8, pp. 901–918, Nov. 2003.
- [104] M. L. Santos-Vijande and L. I. Álvarez-González, "Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence," *Technovation*, vol. 27, no. 9, pp. 514–532, 2007.
- [105] S. Laforet, "Size, strategic, and market orientation affects on innovation," *J. Bus. Res.*, vol. 61, no. 7, pp. 753–764, 2008.
- [106] J. Perdomo-Ortiz, J. González-Benito, and J. Galende, "Total quality management as a forerunner of business innovation capability," *Technovation*, vol. 26, no. 10, pp. 1170–1185, 2006.
- [107] D. I. Prajogo and A. S. Sohal, "TQM and innovation: A literature review and research framework," *Technovation*, vol. 21, no. 9, pp. 539–558, Sep. 2001.
- [108] E. M. A. Mustafa and A. T. Bon, "Impact of Customer Orientation on Innovation: Literature Review," in *Proceedings National Graduate Conference 2012 (NatGrad2012)*, 2012.
- [109] D. W. Vorhies and M. Harker, "The Capabilities and Perfor Mance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation," *Aust. J. Manag.*, vol. 25, no. 2, pp. 145–171, Sep. 2000.
- [110] D. W. Vorhies and N. a. Morgan, "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage," *J. Mark.*, vol. 69, no. 1, pp. 80–94, Jan. 2005.