

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

**THÈSE PRÉSENTÉE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE
DOCTORAT ES SCIENCES EN SCIENCES DE GESTION
OPTION : MANAGEMENT**

Thème:

**Les démarches qualité : implantation et
dynamique de l'amélioration continue**

**Cas de l'entreprise mediterranean float glass
(MFG) filiale du groupe CEVITAL**

Présentée par :

MAABOUT Mohamed Zakaria

Directeur de thèse :

Professeur : DADDI ADDOUN Nacer

Jury composé de :

Président : KECHAD Rabah, Professeur, ESC Koléa

Rapporteur : DADDI ADDOUN Nacer, Professeur, ESC Koléa

Examineur : BENNOUR Abdelhafid, Maitre de Conférences Classe « A », ESC Koléa

Examineur : BOUGHACHICHE Sebti, Maitre de Conférences Classe « A », EHEC Koléa

Examineur : MADAGH Mohamed Cherif, Maitre de Conférences Classe « A », EHEC Koléa

Année universitaire : 2017 / 2018

REMERCIEMENTS

نشكر الله سبحانه وتعالى

Je remercie toutes les personnes qui m'ont communiqué leur savoir et qui m'ont permis de continuer mon apprentissage et de construire ce travail de recherche.

Je remercie Monsieur le Professeur DADDI ADDOUN Nacer mon directeur de thèse qui a dirigé ce travail de recherche par ses orientations et ses analyses pertinentes qui ont contribué à rendre cette recherche enrichissante et cela tout au long de l'élaboration de cette thèse.

Je remercie également l'ensemble des enseignants et des personnels administratifs de l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger.

Ces travaux ont été réalisés au sein de l'entreprise Mediterranean Float Glass. Je tiens donc à remercier les personnes qui ont participé à cette étude et contribué au développement de cette recherche.

Je tiens aussi à remercier les responsables de l'institut de recherche en gestion des organisations (IRGO) de l'université Bordeaux IV qui ont mis à ma disposition les ressources bibliographiques et les installations de l'institut pour pouvoir développer le cadre conceptuel relatif à cette recherche.

Dédicace

L'élaboration de ce travail de recherche est passée par plusieurs étapes, parfois très dures et difficiles à gérer. Cependant, j'ai toujours eu à mes cotés, des personnes exceptionnelles qui ont fait que ce travail puisse aboutir.

Je dédie ce travail en premier lieu à mes très chers parents Mohammed et Zoulikha qui sont mes repères dans la vie, des parents exceptionnels qui m'entourent depuis toujours de leurs amour et qui sont toujours à mes cotés pour m'orienter, me guider et me donner des conseils. Je ne pourrais jamais les remercier assez.

Je dédie ce travail à mon épouse Imene qui m'a soutenu et qui a toujours cru en moi, et à mon adorable fille Malak, ma source de bonheur et mon petit rayon de soleil.

Je dédie ce travail à mon frère Samir et mes sœurs Leila et Amel qui ont toujours cru en moi, qui m'ont encouragé et toujours soutenu, ainsi qu'à mes adorables neveux Mohamed Rafik et Yasmine.

Je dédie ce travail à mes beaux parents Abdelhamid et Farida qui m'ont soutenu et encourager dans l'élaboration de cette thèse.

Enfin, je dédie ce travail à l'ensemble de ma famille et tous mes amis

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières	i
Liste des tableaux	ix
Liste des figures	xi
Liste des schémas	xii
Liste des graphes	xiii
Liste des abréviations	xiv
INTRODUCTION GÉNÉRALE	a
PARTIE I : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE	
CHAPITRE I : LA PLACE DE LA QUALITÉ DANS LE MANAGEMENT	
Introduction du chapitre I	02
SECTION 01 : Contexte d'émergence de la notion de qualité	03
1. Historique de la notion de qualité	03
1.1. Le contrôle qualité	04
1.2. Les cercles de qualité	05
1.3. L'assurance qualité	05
1.4. La gestion de la qualité	06
1.5. La gestion globale de la qualité	07
2. Définition de la notion de qualité	08
3. La différence entre le Soft TQM et le Hard TQM	12
4. Les différentes démarches qualité	14
4.1. Définition de la démarche qualité	14
4.2. Les différentes démarches qualité	15
4.3. Implantation de la qualité (démarche qualité)	16
4.3.1 Contenu de la démarche qualité « Quoi faire ? »	17
4.3.2 Démarche qualité « Comment le faire ? »	18
SECTION 02 : L'approche de la qualité par la normalisation	19
1. La normalisation	19
2. Naissance de l'ISO	19
3. Le processus d'élaboration des normes ISO	20
3.1. Les membres de l'ISO	20
3.2. Les principes de l'élaboration des normes	21
3.3. Le processus d'élaboration des normes	22
3.4. Les stades du processus d'élaborations des normes ISO	22
4. Normes de systèmes de management	24
4.1. Le modèle ISO : conçu par les experts	24
4.2. La famille des normes ISO 9000	25
4.3. Les sept principes du système de management de la qualité	26
4.4. Management environnemental ISO 14000	27
5. L'évaluation de la conformité	28

TABLE DES MATIÈRES

5.1.	Les institutions d'accréditation à l'échelle internationale	28
5.2.	Les institutions chargées de l'homologation en Algérie	30
5.2.1	L'Organisme Algérien d'Accréditation (ALGERAC)	30
5.2.2.	L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR)	30
6.	La place de l'amélioration continue et du facteur humain dans les normes ISO	31
7.	Les limites de l'approche de la qualité par la normalisation	32
SECTION 03 : Les paradigmes du Total Quality Management (TQM)		34
1.	Choix d'un cadre d'analyse	35
1.1.	Définition du paradigme	35
1.2.	La classification paradigmatique des théories des organisations de Burrell et Morgan	36
1.3.	Justification du choix de la classification de Burrell et Morgan	38
1.3.1.	Raisons propres à la classification	38
1.3.2.	Raisons propres au thème de recherche	39
2.	Définition du paradigme fonctionnaliste du TQM	40
3.	Définition du paradigme humaniste-radical du TQM	45
SECTION 04 : Le concept d'amélioration dans les organisations		52
1.	Le cycle PDCA de Deming	52
2.	Cadre théorique et définition de l'amélioration continue	54
2.1.	Cadre théorique de l'amélioration continue	54
2.2.	Définition de l'amélioration continue (AC)	55
3.	L'équilibre organisationnel et le principe d'amélioration continue	56
3.1.	L'équilibre statique	57
3.2.	L'équilibre dynamique	58
4.	La complémentarité de l'amélioration par rupture et de l'amélioration incrémentale	58
5.	Définition du processus d'implantation de l'amélioration continue	62
6.	Le passage de la certification ISO au Total Quality Management	62
	Conclusion du chapitre I	66
CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS AUX DÉMARCHES QUALITÉ		
	Introduction du chapitre II	68
SECTION 01 : La dimension stratégique des démarches qualité		69
1	La démarche qualité comme changement stratégique	69
2.	Les risques liés aux changements stratégiques	71
2.1.	Définition de l'inertie organisationnelle	72
3.	Définition de la notion de stratégie	73
4.	Le concept d'avantage concurrentiel	76
4.1.	L'approche par le positionnement de Porter	76
4.1.1.	Les stratégies génériques de Porter	77
4.1.2.	La relation entre les démarches qualité et l'approche par le positionnement	78

TABLE DES MATIÈRES

4.2.	L'approche par les ressources de Prahalad et Hamel	80
4.2.1.	La théorie basée sur les ressources	80
4.2.2.	Définition de la notion de ressource	81
4.2.3.	La relation entre les démarches qualité et l'approche par les ressources	81
SECTION 02: La mise en œuvre des démarches qualité dans le cadre du management stratégique		84
1.	Les processus de mise en œuvre des stratégies organisationnelles	84
1.1.	Le processus stratégique conventionnel	85
1.2.	Le processus stratégique nouveau	88
1.2.1.	La stratégie parfaitement délibérée	89
1.2.2.	La stratégie parfaitement émergente	89
1.2.3.	Les stratégies combinées (délibérée et émergente)	90
2.	L'articulation entre les démarches qualité et les processus stratégiques	92
3.	Contexte organisationnel de mise en œuvre des démarches qualité	95
3.1.	Les principaux freins à la mise en œuvre des démarches qualité	95
3.1.1.	Sur le plan des objectifs organisationnels	95
3.1.2.	Sur le plan des conflits	96
3.1.3.	Sur le plan managérial	97
3.2.	Les leviers nécessaires à la mise en œuvre des démarches qualité	98
SECTION 03: L'appropriation du principe d'amélioration continue dans le cadre des comportements organisationnels		100
1.	Les comportements organisationnels	101
1.1.	Définition des comportements organisationnels	101
1.2.	Les origines des comportements organisationnels	102
1.2.1.	Les approches explicatives des comportements organisationnels	103
1.2.1.1	Les théories rationalistes	103
1.2.1.2	Les théories des relations humaines	103
1.2.1.3	Les théories de la rationalité limitée et de l'acteur stratège	104
1.3.	L'imprévisibilité des comportements organisationnels	105
1.3.1.	Les comportements de citoyenneté organisationnelle	105
1.3.2.	Les comportements déviants au travail	106
2.	Le processus d'appropriation	107
2.1.	Définition du concept d'appropriation	108
2.2.	Regards et perspectives de l'appropriation	109
2.3.	Les moteurs endogènes de l'appropriation	110
2.4.	L'appropriation du principe d'amélioration continue	112
2.4.1.	Le principe d'amélioration continue comme objet d'appropriation	112
2.4.2.	La perspective d'appropriation du principe d'amélioration continue	112
SECTION 04: Les déterminants de l'appropriation du principe d'amélioration continue par les membres de l'organisation		115
1.	Les déterminants de l'appropriation du principe d'amélioration continue	116
1.1.	Les déterminants managériaux du comportement	116
1.1.1.	Les dilemmes managériaux relatifs au TQM	117
1.1.1.1	Premier dilemme du TQM	117

TABLE DES MATIÈRES

1.1.1.2	Deuxième dilemme du TQM	118
1.1.1.3	Troisième dilemme du TQM	119
1.1.1.4	Quatrième dilemme du TQM	120
1.1.2.	Les dilemmes managériaux de la certification ISO 9001	121
1.1.2.1	Premier dilemme de la certification ISO	121
1.1.2.2	Deuxième dilemme de la certification ISO	122
1.1.2.3	Troisième dilemme de la certification ISO	122
1.2.	Les déterminants individuels du comportement	123
1.2.1.	L'engagement organisationnel	123
1.2.1.1	Définition de l'engagement organisationnel	123
1.2.1.2	Les différents types d'engagement organisationnel	124
1.2.1.3	La relation entre l'engagement et le comportement organisationnel	124
1.2.2.	Le rôle et les conflits de rôle	125
1.2.2.1	Définition des conflits de rôle	125
1.2.2.2	Les différentes composantes de conflits de rôle	125
1.2.2.3	La relation entre les conflits de rôle et les comportements organisationnels	125
1.2.3.	L'empowerment psychologique	128
1.2.3.1	Relation entre le sentiment d'empowerment psychologique et l'engagement organisationnel	129
1.3.	L'interaction dynamique entre les déterminants managériaux et individuels	130
	Conclusion chapitre II	134

PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE

CHAPITRE I : ANALYSE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE MEDITERRANEAN FLOAT GLASS (MFG)

	Introduction du chapitre I	137
	SECTION 1 : Présentation de l'étude empirique au sein de l'entreprise Mediterranean Float Glass (MFG)	138
1.	Méthodologie de recherche	138
1.1.	Positionnement épistémologique de la recherche	138
1.2.	La méthodologie multiple (triangulation)	139
1.3.	Choix des stratégies de recherche	140
1.3.1.	La méthode de l'étude de cas	141
1.3.2.	La méthode qualitative	142
1.3.2.	La méthode quantitative	142
2.	Présentation l'entreprise Mediterranean Float Glass « MFG »	143
2.1.	Les caractéristiques de l'entreprise MFG	143
2.2.	Vision et valeurs de MFG	144
2.2.1.	La vision de Mediterranean Float Glass « MFG »	144
2.2.2.	Les valeurs de Mediterranean Float Glass « MFG »	145
2.3.	Les produits de Mediterranean Float Glass « MFG »	146
2.4.	La distribution des produits de Mediterranean Float Glass « MFG »	148
3.	Présentation de la Structure organisationnelle de Mediterranean Float Glass « MFG »	149
3.1.	Missions de la direction générale	149

TABLE DES MATIÈRES

3.2.	La direction Qualité Hygiène Sécurité Environnement (QHSE)	149
3.2.1.	Département management des systèmes	150
3.2.1.1.	Service documentation et audits	150
3.2.1.2.	Service amélioration continue et normalisation	150
3.2.2.	Département contrôle qualité	150
3.2.3.	Département Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE)	151
4.	Justification du choix de l'entreprise Mediterranean Float Glass (MFG)	151
4.1.	Raisons propres à l'entreprise « MFG »	151
4.2.	Raisons propre au thème de recherche	152
4.3.	Raisons en relation avec l'économie Algérienne	152
SECTION 2 : Présentation du contexte organisationnel de l'entreprise de MFG		154
1.	Le contexte organisationnel de l'entreprise de MFG selon une perspective externe	154
1.1.	Présentation du groupe CEVITAL	154
1.1.1.	Historique du groupe CEVITAL	154
1.1.2.	La stratégie de développement du groupe CEVITAL	155
1.1.3.	Chiffres clés du Groupe CEVITAL	156
1.1.4.	Implantations géographique du Groupe CEVITAL	156
1.1.5.	Activités et filiales du Groupe CEVITAL	157
1.1.5.1.	Pôle Agro-Industrie et Distribution	157
1.1.5.2.	Pôle Automotive, Immobilier et Services	158
1.1.5.3.	Pôle Industrie	159
1.2.	Industrie et marché du verre	160
1.2.1.	Vue d'ensemble sur l'industrie et les marchés du verre	160
1.2.2.	Procédé de fabrication du verre plat « Float Glass »	161
2.	Le contexte organisationnel de l'entreprise MFG selon une perspective interne	162
2.1.	L'organisation du travail au sein de l'entreprise MFG	162
2.2.	Présentation du système de management de la qualité de MFG »	162
2.2.1.	La qualité au sein de Mediterranean Float Glass « MFG »	163
2.2.1.1.	Le système de management intégré QHSE de MFG	163
2.2.1.2.	La politique QHSE de MFG	163
2.2.1.3.	Les objectifs du système QHSE	164
2.2.2.	Description du système de management intégré (QHSE) de MFG	164
2.2.2.1.	Les cycles de certification du système de management intégré de MFG	164
2.2.2.2.	Le processus de certification de premier cycle	165
2.2.3.	Marquage et label qualité des produits de MFG	166
2.2.3.1.	Marquage CE « conformité européenne »	166
2.2.3.2.	Marquage UNI	166
2.2.3.3.	Agrément technique ATG avec certification	166
2.2.3.4.	CEKAL	167
2.2.4.	La place de l'amélioration continue dans le système de management	167
2.2.4.1.	Procédure de l'amélioration continue	167
2.2.4.2.	L'initiative des meilleurs employés du mois de MFG	168

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 03 : Diagnostic du contexte organisationnel de l'entreprise MFG

1.	Diagnostic général de l'entreprise	170
1.1.	Analyse de la relation entre l'entreprise MFG et le groupe CEVITAL	170
1.1.1.	Description du projet pilote des cellules d'écoute	170
1.1.2.	Analyse du projet pilote des cellules d'écoute	171
1.2.	Analyse du nombre de départ des employés de l'entreprise MFG	172
1.3.	Analyse des indicateurs des accidents de travail au niveau de MFG	174
2.	Diagnostic du contexte relatif au management de la qualité	177
2.1.	Analyse du management de la qualité sur le plan structurel	177
2.2.	Analyse du contexte normatif de MFG	177
2.3.	Analyse du processus de certification de premier cycle	178
2.4.	Analyse de l'amélioration continue	179
2.4.1.	Analyse de la procédure d'amélioration continue	179
2.4.2.	Analyse de l'initiative du meilleur employé du mois	180
2.5.	Identification des dilemmes managériaux au sein de MFG	181
2.5.1.	Diagnostic en référence au premier dilemme de la certification ISO	181
2.5.2.	Diagnostic en référence au deuxième dilemme de la certification ISO	182
2.5.3.	Diagnostic en référence au troisième dilemme de la certification ISO	184

SECTION 4 : Diagnostic de la conception de la démarche qualité de la direction de MFG 186

1.	Analyse de la politique qualité de l'entreprise MFG	186
2.	Présentation et analyse des entretiens	187
2.1.	Réalisation des entretiens semi-directifs au niveau de MFG	188
2.1.1.	Élaboration du guide d'entretien semi-directif	188
2.1.2.	Déroulement des entretiens semi-directif	192
2.1.3.	Présentation et analyse des résultats des entretiens semi-directifs	192
2.1.3.1.	Présentation des résultats des entretiens semi-directifs	192
2.1.3.2.	Analyse des résultats des entretiens semi-directifs	194
2.2.	Réalisation des entretiens centrés au niveau de MFG	196
2.2.1.	Justification de l'utilisation des entretiens centrés	197
2.2.2.	Déroulement des entretiens centrés	197
2.2.3.	Présentation et analyse des résultats des entretiens centrés	197

Conclusion du chapitre I 201

CHAPITRE II : ANALYSE DE L'APPROPRIATION DU PRINCIPE D'AMÉLIORATION CONTINUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE MEDITERRANEAN FLOAT GLASS « MFG »

Introduction chapitre II

SECTION 1 : Cadre méthodologique et opérationnalisation des variables de la recherche 205

1.	Cadre méthodologique de l'enquete	205
----	-----------------------------------	-----

TABLE DES MATIÈRES

2.	Opérationnalisation des variables de l'étude	206
3.	Les échelles existantes dans la littérature	208
3.1.	Echelle de mesure de l'engagement organisationnel	208
3.2.	Echelle de mesure de l'appropriation du principe d'amélioration continue	210
3.3.	Les échelles construites par la combinaison d'échelles existantes	212
3.3.1.	L'échelle de mesure des conflits de rôle	213
3.3.2.	L'échelle de mesure de l'empowerment psychologique	215
4.	Les instruments de mesure construits dans le cadre de la recherche	216
4.1	Instrument de mesure de la perspective appropriative	216
4.2.	Instrument de mesure de la perception de la démarche qualité par les employés	217
4.2.1.	Perception fondée sur les priorités du management	218
4.2.2.	Perception paradigmatique de la démarche qualité	218

SECTION 2 : Préparation de l'enquête par sondage auprès des employés de l'entreprise « MFG »

1.	Déploiement de l'étude exploratoire	223
1.1.	La validation faciale (contenu) des échelles de mesure	223
1.2.	Recueil des données dans le cadre de l'étude exploratoire	224
2.	Evaluation de la fiabilité et épuration des échelles de mesures	225
2.1.	Evaluation de la fiabilité et épuration de l'échelle de mesure de la perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les employés	226
2.2.	Evaluation de la fiabilité et épuration de l'échelle de mesure des conflits de rôle	227
2.3.	Evaluation de la fiabilité et épuration de l'échelle de mesure de l'empowerment psychologique	228
2.4.	Evaluation de la fiabilité et épuration de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel	229
2.5.	Evaluation de la fiabilité et épuration de l'échelle de mesure des performances adaptatives	230
3.	Rédaction finale du questionnaire	231
3.1.	Introduction du questionnaire	231
3.2.	Caractéristique de l'échantillon (Fiche sémantique)	231
3.3.	Les échelles de mesures	232
3.3.1.	Echelle de mesure de l'engagement organisationnel après épuration	232
3.3.2.	Echelle de mesure de l'empowerment psychologique après épuration	232
3.3.3.	Echelle de mesure des performances adaptatives après épuration	233
3.3.4.	Echelle de mesure des conflits de rôle après épuration	234
3.3.5.	Echelle de mesure de la perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les employés après épuration	235
3.4.	Question diverses	235
3.4.1.	Questions relatives à la perception de la conception de la démarche qualité de la direction	235
3.4.2.	Questions relatives à la perspective appropriative des employés	236

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 3 : Déploiement de l'enquête auprès des employés de l'entreprise « MFG »

1.	Administration des questionnaires	237
1.1.	Format du questionnaire	237
1.2.	Distribution des questionnaires et recueil des réponses	238
1.3.	Démarche suivie et échantillonnage	239
2.	Validation psychométrique de l'instrument de mesure	239
3.	Description des caractéristiques de l'échantillon	240
4.	Analyse des résultats relatifs aux perspectives appropriatives	245

SECTION 4 : Test des hypothèses et discussion des résultats

1.	Calcul des variables du modèle	256
2.	Les choix méthodologiques pour tester les hypothèses de recherche	258
2.1.	L'analyse des corrélations	259
2.2.	L'analyse des régressions	261
2.2.1.	Les conditions d'utilisations	261
3.	Test des hypothèses de recherche et discussion des résultats	262
3.1.	Analyse du paradigme de la démarche qualité de l'entreprise	262
3.1.1.	Analyse de la perception de la conception de la démarche qualité par les employés	262
3.1.1.1.	Sur le plan des perspectives appropriatives	262
3.1.1.2.	Sur le plan des priorités managériales	263
3.2.	Analyse de régression entre la perception de la conception de la démarche qualité de la direction et la perception de la situation de travail	265
3.2.1.	Relation entre la perception des conflits de rôle et la perception du paradigme fonctionnaliste	265
3.2.2.	Relation entre la perception de l'empowerment psychologique et la perception humaniste radicale du paradigme	267
3.3.	Analyse de régression entre la perception de la situation de travail et l'engagement organisationnel	268
3.3.1.	Relation entre la perception des conflits de rôle et l'engagement calculé	268
3.3.2.	Relation entre la perception de l'empowerment psychologique et l'engagement affectif et normatif	270
3.4.	Analyse de régression entre l'engagement organisationnel et l'appropriation du principe d'amélioration continue	272
3.5.	Discussions des résultats	275

	Conclusion du chapitre II	277
--	---------------------------	-----

	CONCLUSION GÉNÉRALE	278
--	----------------------------	-----

	BIBLIOGRAPHIE	289
--	----------------------	-----

	ANNEXES	300
--	----------------	-----

	RÉSUMÉ1	
--	----------------	--

	RÉSUMÉ2	
--	----------------	--

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre	Page
1	Les éléments du soft TQM et du hard TQM	13
2	Top 10 des pays par le nombre de certificat ISO 9001- 2014	29
3	Principes, Pratiques et Techniques de la Qualité Totale (traduction selon Dean et Bowen 1994)	41
4	La forme organisationnelle mécaniste versus organique	87
5	Description des types de stratégie	91
6	Trois regards sur l'appropriation	109
7	Les trois perspectives « appropriatives » et les courants théoriques afférents	101
8	Les Constituants du verre Float	161
9	Nature de la relation entre le Groupe CEVITAL et sa filiale MFG	172
10	Ratio du nombre de départ et de l'effectif de MFG	172
11	Nombre de départ par cause	173
12	Evolution des indicateurs des accidents de travail à MFG	175
13	Conception de la démarche qualité par les cadres dirigeants de MFG 1	193
14	Conception de la démarche qualité par les cadres dirigeants de MFG 2	195
15	Conception de la démarche qualité de la direction de MFG	196
16	Les principaux enjeux d'une situation de travail	212
17	Les variables d'évaluation de la situation de travail	213
18	Classement selon les perspectives appropriatives	217
19	Epuration de l'échelle de mesure de la PCDQE	226
20	Epuration de l'échelle de mesure CR	227
21	Epuration de l'échelle de mesure EP	228
22	Epuration de l'échelle de mesure EO	229
23	Epuration de l'échelle de mesure PA	230
24	La validation des échelles de mesures finale	239
25	Répartition selon grade	240
26	Répartition selon genre	241
27	Répartition selon diplôme	241
28	Répartition selon l'ancienneté	241
29	Répartition selon type de contrat	243
30	Répartition selon la proximité des clients	245
31	Tableau croisé Contact client et engagement de la direction dans la qualité	247
32	Fréquence d'utilisation des fiches d'amélioration	249
33	Perspectives appropriatives des employés de MFG	263
34	Perception de la priorité des salariés pour la hiérarchie	264
35	Corrélations de la perception des objectifs prioritaires	264
36	Conception qualité de l'entreprise	265
37	Corrélation CR-PPF	266
38	Modèle de régression simple : PPF-Conflit de Role	266
39	Corrélation EP-PPHR	267
40	Modèle de régression simple : PPHR-Empowerment Psychologique auto-efficacité	268

TABLE DES MATIÈRES

41	Corrélation CR et EC	269
42	Modèle de régression simple : EC-Centreprise	269
43	Corrélation entre EP-EA, EN	270
44	Modèle de régression simple : EA-EP	271
45	Modèle de régression simple : EN-EP	271
46	Corrélation EA, EN, EC-PA	272
47	Corrélations EC, EN et composante de PA	273
48	Modèle de régression simple : PAapprentissage-EN	273
49	Modèle de régression simple : PA-EA	274

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES

N°	Titre	Page
1	Traitement de la Qualité Totale dans la littérature du Management	42
2	Proposition du modèle de la théorie de Deming selon Anderson et alii	44
3	La cybernétique PDCA	53
4	PDCA de la roue de Deming	53
5	L'équilibre statique	57
6	L'équilibre dynamique	58
7	Les modèles explicatifs des comportements	104
8	Situations pertinentes pour différentes stratégies de recherche	140
9	Expérience et ancienneté des employés	242
10	Grade et age	244
11	Relation entre grade	246
12	Participation et ancienneté des employés	248
13	Grade et suggestions	250
14	Ancienneté et suggestions	251
15	Grade et contrôle	252
16	Participation et perception SMQ	253
17	Initiative et motivation	254

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES SCHÉMAS

N°	Titre	Page
1	Les différentes approches de la qualité	08
2	L'audit de la satisfaction des clients	09
3	Les quatre paradigmes pour l'analyse des théories sociales de Burrell et Morgan	38
4	Complémentarité des rôles de l'amélioration de rupture et l'amélioration incrémentale dans le maintien d'un avantage concurrentiel fort.	61
5	Les modes de formation de la stratégie selon Mintzberg	90
6	Origine des comportements	102
7	Les conséquences des conflits de rôle	127
8	Les interactions entre les conflits de rôle, l'engagement et les conséquences comportementales	127

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES GRAPHES

N° d'ordre	Titre	Page
1	Structure des couts pour la production du verre plat	161
2	Nombre de départ par cause	173
3	Evolution du nombre d'accident de travail à MFG	175

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AC	Amélioration Continue
ACQ	Amélioration Continue de la Qualité
AFNOR	Agence Française de NORmalisation
ALGERAC	Organisme Algérien d'Accréditation
APAC	Appropriation du Principe d'Amélioration Continue
CDQD	Conception de la Démarche Qualité de la Direction
CE	Conformité Européenne
CR	Conflits de Role
CTQMD	Conception TQM de la Direction
CTQMDPE	Conception TQM de la Direction Perçue par les Employés
CWQC	Company Wide Quality Control
DQ	Démarche Qualité
EA	Engagement Affectif
EC	Engagement Calculé
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Engagement Normatif
EP	Empowerment Psychologique
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HSE	Hygiène Sécurité et Environnement
IANOR	Institut Algérien de NORmalisation
ISO	International Standardization Organization
JIT	Just In Time
MBNQA	Malcolm Balbridge National Quality Award
MEE	Modèle Économique de l'Entreprise
MFG	Mediterranean Float Glass
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OTC	Obstacles Techniques aux Commerce
PA	Performances Adaptatives
PDQE	Perception Démarche Qualité des Employés
PPF	Perception Paradigme Fonctionnaliste
PPHR	Perception Paradigme Humaniste-Radicale
PST	Perception de la Situation de Travail
QHSE	Qualité Hygiène Sécurité Environnement
QM	Management de la Qualité
SMQ	Système de Management de la Qualité
SQC	Standard Questionnaire Commitment
TC	Comité Technique
TQM	Total Quality Management

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'intérêt des chercheurs et des praticiens pour la qualité n'a pas cessé de croître surtout après les succès à l'échelle internationale des entreprises japonaises après la deuxième guerre mondiale. Les chercheurs se sont alors penchés sur l'étude des méthodes et des pratiques des entreprises japonaises dans le domaine de la qualité. Ces recherches ont facilité l'adoption des méthodes et outils du TQM par des entreprises à l'échelle mondiale, cependant la principale limite de ces recherches est due au fait que ces dernières n'ont pas pris en considération le contexte dans lequel évoluent les entreprises japonaises qu'il soit organisationnel en interne ou social à l'externe.

Ce n'est qu'après l'émergence des grandes difficultés rencontrées par les praticiens lors de l'implantation de la qualité dans les entreprises comme en témoigne le taux très élevé d'échec des démarches qualité dans le monde malgré certaines exceptions (Xerox, Allen-Bradley, Motorola, Mariott, Harley-Davidson, Ford et Hewlett-Packard), que les recherches sur les démarches qualité se sont intéressées à de nouveaux axes de recherches.

Dès lors, les recherches se sont intéressées, d'un côté, aux causes d'échecs des démarches d'implantation de la qualité, et de l'autre côté, aux principes sur lesquels a été bâtie la conception de la qualité. De cet enrichissement des recherches dans le domaine de la qualité ont émergé deux formes du TQM (Powell, 1995, Dow et al., 1995). La première forme fait référence au soft TQM qui regroupe les aspects comportementaux du management comme le leadership, le management des ressources humaines, le travail en équipe, l'empowerment des employés, etc., et la deuxième forme appelée hard TQM constitue l'aspect technique du TQM qui comportent entre autres les techniques statistiques, les outils et méthodes de management des processus, le benchmarking, six-sigma et les pratiques de juste-à-temps.

De ce fait, on peut dire que l'importance portée par un chercheur dans ses études ou un praticien dans ses pratiques managériales à l'une des deux formes du TQM (hard ou soft) constitue un révélateur de sa conception ou paradigme (Kuhn T.S., 1962) du TQM en particulier et de la qualité en générale.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Cela a été à l'origine de l'émergence de deux paradigmes du TQM (Beaumont, 1996). Le premier paradigme est qualifié de fonctionnaliste (Dean et Bowen, 1994 ; Anderson et alii, 1994) car il a tendance à se focaliser sur les aspects fonctionnels de la qualité. En d'autres termes, il utilise le TQM comme un cadre organisationnel fournissant les outils et les méthodes nécessaires à la réalisation d'objectifs définis dans un autre cadre, il ampute donc le TQM de sa dimension stratégique globale le reléguant à un rôle minime de boîte à outils encadrée dans une fonction de contrôle, dans un système standardisé, cloisonné et rigide. Le deuxième paradigme est quant à lui appelé humaniste-radical (Aktouf, 1992, Grant et alii, 1994) et se positionne en totale opposition avec le premier. Il n'envisage pas de proposer un renouveau du management conventionnel ou classique qui n'arrive plus à trouver ses repères dans le contexte actuel caractérisé par le refus du statut quo par les acteurs intra-organisationnels et inter-organisationnels, le changement continu qui remet en cause toutes les situations nécessitant la recherche perpétuelle d'un équilibre dynamique plutôt que statique et les nouvelles parties prenantes très fortes, mais il ambitionne de changer le paradigme dominant du management dans les organisations remettant en cause les pratiques managériales bien établies qui constituent des zones de confort pour les acteurs organisationnels qui les maîtrisent. Dans ce nouveau paradigme du management, la qualité est considérée avant tout comme un construit social difficile à appréhender aux travers des seules normes standards élaborées au niveau d'instances nationales et/ou internationales.

Les chercheurs et les praticiens s'accordent sur la complexité de la mise en œuvre des démarches qualité. Cependant, ni les uns, ni les autres n'ont pu proposer une démarche standardisée tel un mode d'emploi qui garantit le succès de l'implantation des principes de la qualité dans les organisations.

Étant donné que les démarches qualité en tant que changement stratégique (Hafsi T. et A.C. Martinet, 2007) ne peuvent être initiées que par l'intention du sommet stratégique et les directions des organisations, leurs mises en œuvre seront confrontées aux mêmes facteurs qui contraignent et limitent la réalisation des stratégies intentionnelles (Mintzberg H., 1985, 1987) des directions.

Par son niveau d'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1991), le facteur humain peut constituer un véritable levier pour la réalisation des stratégies organisationnelles à condition de veiller à ce que ces dernières ne génèrent pas de conflits de rôle (Katz et

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Kahn,1978), ainsi elles feront l'objet d'une appropriation effective par les employés (De-Vaujany, F-X, 2005) qui se sentiront psychologiquement libre 'empowered' (Esslimani B. et Igalens J., 2008) et qui pourront s'adapter de façon continue aux changements par des performances adaptatives (Charbonnier-Voirin A. et Roussel P., 2012), qui permettront à l'organisation de mettre en œuvre de façon effective les stratégies organisationnelles qui comportent une ou plusieurs composantes des démarches qualité.

C'est dans ce contexte que nous nous sommes posés une multitude de questionnements qu'on a voulu explorer à travers cette recherche dans le cadre de la préparation de cette thèse de doctorat.

Les éléments présentés nous ont orienté vers l'exploration des liens qui peuvent exister entre le choix de la démarche qualité qui relève des missions des directions des entreprises tout en mettant l'accent sur le principal élément distinctif entre le paradigme humaniste-radical et le paradigme fonctionnaliste qui est le principe d'amélioration continue dont la dynamique ne peut être assurée que par les membres de l'organisation dans tous les niveaux hiérarchiques. La conception de la démarche qualité par les membres de la direction constitue donc le facteur essentiel du succès de l'implantation de la démarche qualité dans l'entreprise, un succès dont le principal signe n'est autre que l'appropriation du principe d'amélioration continue par tous ceux qui contribuent à sa dynamique, en d'autres termes, l'ensemble des membres de l'organisation dans tous les niveaux hiérarchiques.

Les objectifs de la recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous nous fixons comme objectifs d' :

- Essayer de proposer un état des lieux des principales démarches qualité en les classant selon le paradigme sur lequel elles se fondent
- Essayer de mettre en évidence l'importance de la prise en compte de l'analyse des comportements organisationnels lors de l'implantation des démarches qualité
- Essayer de mettre en lumière les correspondances qui peuvent exister entre la conception de la qualité des cadres dirigeants, sa perception par les employés dans les différents niveaux hiérarchiques ainsi que le rôle de cette dernière dans la dynamique de l'amélioration continue dans l'organisation

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Justification du choix du thème

Le choix de s'intéresser à ce thème de recherche s'inscrit dans le cadre de notre spécialité « Management » et dans la continuité des recherches qu'on a pu entreprendre par le passé dans différents cadres et différents niveaux académiques. On considère que les démarches qualité constituent un champ très vaste de problématiques à traiter notamment dans le cas de l'Algérie qui tente de diversifier ses exportations hors hydrocarbures. Cependant, elle doit le faire dans un environnement international hautement concurrentiel et très exigeant en matière de qualité. Ceci dit, en étudiant l'historique de la qualité on se rend compte que cela peut être possible vu qu'on trouve que le Japon qui est considéré comme le champion mondial de la qualité était à une époque connu pour la mauvaise qualité des produits qu'ils fabriquaient.

Choix du cas de l'étude empirique

Afin de pouvoir explorer les pistes de recherches sur le plan empirique, nous avons choisi de nous intéresser à l'étude d'un cas pratique. Pour cela nous avons effectué notre étude au niveau d'une grande entreprise privée Algérienne Mediterranean Float Glass (MFG). C'est la pionnière et jusqu'à maintenant la seule entreprise Algérienne dans l'industrie de fabrication de verre. Elle a été créée en 2007 comme Filiale du Groupe CEVITAL et son effectif est de 1070 employés.

Les raisons qui ont motivé le choix de l'entreprise MFG peuvent être classées en trois catégories : les raisons propres à l'entreprise, les raisons propres au thème de recherche et les raisons en relation avec l'économie Algérienne.

Les raisons de notre choix sont présentées ci-dessous :

Raisons propres à l'entreprise

- La notoriété du Groupe CEVITAL et de sa filiale MFG en Algérie et dans le monde.
- La production de MFG est destinée à l'exportation vers des pays (notamment Européen) très exigeants en matière de normes qualité, normes environnementales et même des normes de développement durable.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Raisons liées au thème de recherche

- L'entreprise MFG est certifiée conforme aux normes ISO 9001 Version 2008, ISO 14001 Version 2004 et la norme OHSAS 18001 Version 2007.
- Le système de production de l'entreprise MFG est un système de production en continue et les volumes produits sont très grand. Ce système de production en continue et ces grands volumes de production sont très pertinents pour notre recherche qui s'intéresse à l'amélioration continue car les effets et les bénéfices que peut tirer l'entreprise des améliorations aussi minimes qu'elles peuvent être prennent très vite de l'ampleur vu que ces améliorations minimes sont amplifiées par les grands volumes de production.
- L'entreprise MFG est une entreprise Algérienne, avec un encadrement Algérien et une main d'œuvre Algérienne répartie dans tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Cet élément est fondamental pour notre recherche car il met en valeur le potentiel de l'Algérie dans le secteur de l'industrie.
- L'entreprise MFG est classée 12^{ème} fabricant mondial de verre plat dans le monde et elle a pu résister dans un marché international hautement concurrentiel.

Raisons en relation avec l'économie Algérienne

La conjoncture économique actuelle de l'Algérie est caractérisée par la chute qui s'annonce durable des prix du pétrole qui constitue la principale ressource financière de l'Algérie. Cet état de fait met l'Algérie dans l'obligation de changer le modèle économique actuel basé sur la rente pétrolière par un modèle économique fondé sur la création de valeur pour pouvoir bien se positionner dans l'arène concurrentielle mondiale. Changer de modèle économique est extrêmement difficile à mettre en place nécessitant des choix fondamentaux pour l'économie Algérienne. Ces choix fondamentaux ne peuvent pas être centrés seulement sur la diminution des dépenses, mais doivent surtout chercher à générer de la richesse.

Les choix économiques que doit décider l'Algérie doivent prendre en considération les spécificités de l'Algérie sur tous les plans. Les avantages comparatifs de l'Algérie constituent de bons guides pour orienter les choix économiques dans la mesure où les avantages comparatifs de l'Algérie permettent aux entreprises installées en Algérie et qui

INTRODUCTION GÉNÉRALE

en bénéficiant de générer des avantages concurrentiels vis-à-vis de leurs concurrents et pouvoir gagner des parts de marché à l'internationale.

On estime que l'entreprise MFG constitue un modèle adéquat pour les choix économiques futurs de l'Algérie. Cela est dû au fait que les facteurs de production de MFG valorisent les avantages comparatifs de l'Algérie comme la matière première (sable), le coût relativement bas de l'énergie (GAZ) et la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée.

Positionnement épistémologique de la recherche

Comme le titre de cette thèse l'indique, notre recherche s'articule autour des réponses qui peuvent être apportées à un questionnement sur : *Comment implanter une démarche qualité vecteur d'une dynamique de l'amélioration continue au sein des organisations ?*. Cette question inscrit notre recherche dans un cadre très large à la croisée de plusieurs thématiques de recherches en sciences de gestion, vu qu'elle fait référence au management stratégique, le management opérationnel, le management des ressources humaines et le management du changement, etc.

Le cheminement adopté dans le cadre de cette recherche nous a orienté vers la proposition puis le test de la séquence suivante : la conception de la démarche qualité de la direction produit une situation de travail évaluée par les employés en termes de conflit de rôle et de sentiment d'empowerment psychologique et dont la perception génère un type d'engagement organisationnel qui influencera l'appropriation du principe d'amélioration continue par l'ensemble des membres de l'organisation.

La nature de notre recherche ne nous permet pas d'avoir une influence sur les événements. Cela est dû au fait que nous avons traité la démarche qualité selon deux perspectives. La première perspective est stratégique entrant dans le cadre du management stratégique ce qui la rend assez apparente, mais impossible à influencer par le chercheur vu qu'elle entre dans le cadre des missions sensibles du sommet stratégique 'la direction'. Pour ce qui est de la deuxième perspective, elle est comportementale et se situe au niveau opérationnel dominé par les employés où même la direction ne contrôle pas totalement la situation. Donc, elle ne nous permet pas de contrôler les variables comportementales.

Ces éléments s'insèrent dans cette recherche dans le cadre du paradigme néo-positiviste ce qui fait que « notre rôle consiste uniquement à sonder les perceptions de notre population cible (ZERZERI, Y., 2012, p191) » car le chercheur ne peut pas influencer les résultats.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Problématique de la recherche

Dans le but de cadrer d'avantage notre recherche, nous formulons la problématique de recherche suivante :

Quels sont les liens entre la conception de la démarche qualité de la direction de l'entreprise Mediterranean Float Glass (MFG) et l'appropriation du principe d'amélioration continue par les employés de l'entreprise MFG ?

Afin de répondre à la problématique de recherche, nous avons posé les questions suivantes :

Q1. Quels sont les caractéristiques de la démarche qualité mise en place au sein de l'entreprise MFG ? Et quel est le paradigme qui la décrit le mieux ?

Q2. Quelle est la relation entre la conception de la démarche qualité de la direction de MFG et la perception de la situation de travail par les employés de l'entreprise ?

Q3. Quelle est la nature de la relation entre la situation de travail et l'engagement organisationnel des employés de l'entreprise MFG ?

Q4. Quelle est l'influence de l'engagement organisationnel sur l'appropriation du principe d'amélioration continue par les employés de l'entreprise MFG ?

Hypothèses de recherche

Afin de guider notre recherche, nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive. En se basant sur la littérature scientifique concernant notre recherche, on a formulé les hypothèses suivantes

H1. La nature de la démarche qualité mise en place au sein de l'entreprise et la conception de la démarche qualité des cadres dirigeants déterminent le paradigme de la démarche qualité de l'entreprise MFG.

H1a : La nature normative de la démarche qualité mise en œuvre au sein de l'entreprise MFG et la conception économique classique de la qualité des cadres dirigeants insèrent la démarche qualité de l'entreprise MFG dans le paradigme fonctionnaliste

INTRODUCTION GÉNÉRALE

H1b : La nature normative de la démarche qualité mise en œuvre au sein de l'entreprise MFG et la conception TQM de la qualité des cadres dirigeants insèrent la démarche qualité de l'entreprise MFG dans le paradigme humaniste radical.

H2. La perception de la conception de la démarche qualité de la direction de MFG par les employés détermine leurs perceptions de la situation de travail.

H2a : La perception fonctionnaliste de la démarche qualité par les employés influence négativement leurs perceptions de la situation de travail

H2b : La perception humaniste radicale de la démarche qualité par les employés influence positivement leurs perceptions de la situation de travail

H3. La perception des enjeux positifs et négatifs de la situation de travail influence fortement l'engagement organisationnel des employés.

H3a : La perception des enjeux négatifs de la situation de travail influence positivement l'engagement organisationnel de type calculé

H3b : La perception des enjeux positifs de la situation de travail influence positivement l'engagement organisationnel de type affectif et normatif

H4. L'engagement organisationnel influence l'appropriation du principe d'amélioration continue par les employés de l'entreprise MFG

H4a : L'engagement organisationnel de type calculé influence négativement l'appropriation du principe d'amélioration continue

H4b : L'engagement organisationnel de type affectif et normatif influence positivement l'appropriation du principe d'amélioration continue

L'importance de la recherche

Cette recherche tire son importance des éléments qu'elle essaye de traiter notamment, la qualité et son amélioration continue qui sont considérées comme des déterminants de la force concurrentielle actuelle et futures des entreprises, les membres de l'organisation dans tous les niveaux hiérarchiques et leurs engagements qui constituent l'origine des compétences clés qui permettent aux entreprises de mettre en œuvre de façon effective les stratégies initiées par le sommet stratégique à travers leurs comportements organisationnels.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les études antérieures

Dans le but de positionner notre recherche par rapport aux recherches antérieures, nous avons jugé adéquat de présenter trois thèses de Doctorat qui ont abordé des thématiques proche de celle traitée dans le cadre de notre thèse de Doctorat.

- Dans sa *thèse de doctorat intitulée « La qualité de la gestion des ressources humaines dans les entreprises certifiées », 1996 Toulouse 1, BEAUMONT, Michel.*, a analysé les implications des démarches qualité normatives de type certification ISO 9001 sur les pratiques de Gestion des Ressources Humaines. En d'autres termes, la qualité de la gestion des ressources humaines dans les entreprises certifiées. C'est à cet effet qu'il a envisagé les liens entre la GRH et la qualité sous deux angles, le premier théorique et le deuxième pratique.

Dans le cadre de la détection de ces liens sur le plan théorique, il a proposé une grille de lecture de la littérature de management relative à la GRH et à la qualité qui lui a permis d'identifier deux paradigmes sur lesquels se fondent les conceptions des démarches qualité. Il a pu identifier un paradigme fonctionnaliste dont les implications en termes de GRH sont minimales car ce type de paradigme a une conception instrumentale de la qualité ce qui fait que la démarche qualité n'est autre qu'un outil inséré dans les pratiques habituelles de l'entreprise en général et de la GRH en particulier. Cependant, il a aussi identifié un autre paradigme dit humaniste-radical sur lequel se construit une conception des démarches qualité axée principalement sur l'être humain comme élément central. Ce paradigme nécessite une rupture radicale avec les pratiques traditionnelles des entreprises et en particulier la GRH qui prend une place centrale dans le processus de changement et dont les pratiques doivent être les premières à changer de façon radicale.

La problématique de recherche tente d'identifier comment dans les entreprises certifiées les processus sociaux engendrés par la certification provoquent des changements de niveau de qualité de la GRH.

L'étude empirique comprend quatre études de cas. Les résultats de la recherche montrent d'une part, une assez grande variété du niveau de qualité de la GRH dans les entreprises certifiées observées, et de ses éléments d'explication. D'autre part et dans certains contextes, l'initiation d'un processus d'amélioration du niveau de qualité de la GRH par la certification.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Par rapport à notre thèse de recherche, on peut dire qu'elle s'inscrit dans la continuité de la thèse de Beaumont car la finalité des pratiques de GRH est de pouvoir améliorer les performances des ressources humaines. Ceci dit, la GRH ne peut pas agir que dans le cadre établi par la stratégie de l'entreprise, elle reflètera donc les convictions de la direction et de ce fait, son influence sur les comportements des employés ne peut pas être suffisante à elle seule sauf si la GRH est appuyée par une stratégie d'entreprise conçue dans le cadre d'un paradigme humaniste-radical.

Même si notre thèse s'inscrit dans la continuité de la thèse de Beaumont, elle ne s'arrête pas aux implications des démarches qualité sur la qualité de la GRH. Notre recherche tente d'explorer les implications des démarches qualité sur les attitudes et les comportements des employés en ayant comme point de repère la conception de la démarche qualité de la direction et sa perception par les employés

- Dans sa *thèse de doctorat intitulée, « Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale », 2002, Université des Sciences Sociales-Toulouse I, LÉRAT-PYTLAK, Jérôme* a exploré les éventuelles passerelles qui existent entre la démarche de certification ISO 9001 et la démarche qualité totale qui est considérée comme correspondant à un niveau supérieur en matière de qualité. A cet effet, ce chercheur a approché cette problématique par rapport aux dilemmes managériaux qui doivent être solutionnés afin de permettre la mise en œuvre effective des démarches qualité.

Au moyen d'un cadre conceptuel issu des théories des organisations et du paradigme stratégique centré sur les ressources, il a proposé un modèle pour une transition réussie entre certification et management par la qualité totale. Un test de ce modèle auprès de 139 entreprises certifiées lui a permis de mettre en évidence l'existence de relations significatives entre la conception du dirigeant relative au TQM, les motivations et pratiques de certification, et finalement le positionnement de l'entreprise certifiée par rapport au TQM.

Par rapport à notre thèse de recherche, on remarque que Lérat-Pytlak s'est intéressé aux aspects stratégiques de la conception de la démarche qualité de la direction pour analyser l'hypothèse du continuum entre certification ISO 9001 et le TQM, sans prendre en considération les stratégies émergentes notamment celles initiées par les membres de l'organisation par rapport aux démarches qualité et qui peuvent

INTRODUCTION GÉNÉRALE

constituer des leviers ou des freins au continuum qui constitue un changement organisationnel.

- ***EVE, Arnaud. « Appropriation d'une norme de management et son influence sur les attitudes au travail pour la maîtrise de l'activité de l'organisation: le cas de la norme ISO 9001 », 2014, Thèse de doctorat. Université de Rouen, France.*** Cette recherche vise à appréhender l'appropriation et la perception de la norme ISO 9001 par les salariés et son influence sur leur attitude en faveur de la maîtrise de l'activité de l'organisation. Elle a exploré les effets de la perception de la norme ISO 9001 par les salariés opérationnels au moyen de la méthodologie des cartes cognitives les déterminants de la perception de la norme ISO 9001 et ses effets sur les attitudes au travail. A cet effet, elle s'est basée sur vingt-sept entretiens avec des salariés représentatifs dans quatre entreprises françaises couvrant les principaux secteurs d'activité.

L'étude a débouché sur une typologie des perceptions de la norme ISO 9001 : favorable, distanciée, contradictoire, défavorable et non perception. Les résultats montrent, qu'en majorité, les salariés perçoivent favorablement la norme et que des attitudes positives au travail en résultent. La recherche valide la séquence selon laquelle le management influence la perception de la norme ISO 9001 qui influence les attitudes au travail. L'étude conclut que le management de la qualité selon la norme ISO 9001 favorise le contrôle organisationnel.

En faisant le parallèle avec la recherche d'EVE, Arnaud, on note que cette recherche porte sur l'appropriation de la norme ISO 9001 qui constitue un dispositif de gestion (vu qu'elle intègre de nombreuses facettes) ce qui la rend à la fois très complexe et très vague. De ce fait, les employés ne peuvent pas à eux seuls s'approprier l'ensemble du dispositif ISO 9001 aboutissant à une appropriation partielle ou détournée du dispositif. C'est ce qui a fait que notre recherche s'est focalisée sur le principe d'amélioration continue qui résume la nécessité de maîtriser l'activité initiale en pensant à l'améliorer ce qui est plus simple et plus précis des points de vue des employés opérationnels.

Dans le cadre de notre recherche, on a tenté de valider une autre séquence selon laquelle la perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les employés, influence la perception de la situation de travail (l'évaluation de la situation de travail en termes d'enjeux positifs et négatifs) qui influence à son tour

INTRODUCTION GÉNÉRALE

le type d'engagement qui déterminera par la suite les comportements organisationnels des employés sur le plan de l'appropriation du principe d'amélioration continue.

Les limites de l'étude

Etant donné que notre recherche porte essentiellement sur les employés de l'entreprise, il était clair que nous ne pouvions faire autrement que de choisir un cas unique afin de pouvoir effectuer une analyse approfondie du phénomène étudié qui est très complexe car se rapportant aux perceptions de l'être humain. En d'autres termes, l'appropriation du principe d'amélioration continue par les membres de l'organisation dans tous les niveaux hiérarchiques.

L'étude approfondie d'un cas unique qui devait constituer une force de cette recherche est à l'origine de sa principale limite. Cette limite est relative à la difficulté de généraliser ses résultats car elle porte sur l'étude d'un cas unique en l'occurrence l'entreprise MFG.

Méthodologie de recherche

En constatant que bien souvent « le chercheur s'enferme dans un paradigme donné (de type positiviste, constructiviste ou encore interprétatif) (Mbengue, A., et al., 1999) », alors qu'il existe « de nombreuses façons de faire de la recherche si l'on se réfère à la diversité du statut des données, des modes de collecte de ces données, de la relation entre la théorie et les observations empiriques et des critères de scientificité de la recherche (Zerzeri, Y, 2012) ».

C'est pour cela que certains auteurs recommandent qu'au lieu de s'attarder dans les conflits entre paradigmes, il est possible de les concilier en utilisant de façon complémentaire les outils de recherche issus de ces différents paradigmes, ce qui nous a amené à rejoindre l'idée développée par Martinet (1990) selon laquelle: « Admettons plutôt le pluralisme méthodologique contrôlé »

Afin de pouvoir mener à bien cette recherche, de constituer un cadre conceptuel puis de conduire l'étude empirique et pouvoir tester les hypothèses de recherche, nous avons donc eu recours à une approche méthodologique multiple.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

On a choisi d'adopter une approche hypothético-déductive ce qui nous a amené dans un premier temps, à constituer le cadre conceptuel de la recherche qui nous a aidé à formuler les hypothèses de recherche. La constitution du cadre conceptuel s'est faite à travers la revue de la littérature spécialisée concernant les différents aspects traités par le thème de recherche.

Afin de mener l'étude empirique, nous avons opté pour une méthodologie multiple qui constitue « une tradition distincte dans la littérature sur les méthodes de recherche en sciences sociales (Jick, T.D., 1979) ». Cette méthodologie multiple appelée aussi « triangulation (Webb et al., 1966) » consiste à considérer que les méthodes qualitatives et quantitatives comme étant complémentaires plutôt que rivales. Elle est définie comme « la combinaison des méthodologies dans l'étude du même phénomène (Denzin, 1978, p 291)».

A partir de la grille des choix des stratégies de recherche de COSMOS Corporation recommandée par Yin, R.K., (2013), l'étude empirique de notre recherche a nécessité le recours à des approches méthodologiques combinant des méthodes qualitatives comme l'étude de cas, les entretiens semi-directifs, les entretiens centrés et l'analyse des documents internes de l'entreprise et des méthodes quantitatives comme l'enquête auprès des employés à travers la méthode du sondage.

Organisation de la recherche

Nous avons organisé notre recherche en deux parties comportant chacune deux chapitres. Étant donné que nous avons adopté une approche hypothético-déductive dans notre recherche, il était évident que la première partie de notre thèse soit consacrée à la définition du cadre conceptuel de la recherche. Cette première partie, nous permettra de traiter les différents éléments autour desquels s'articule notre recherche. Cela nous a amené à décomposer la première partie en deux chapitres. Le premier chapitre est intitulé ' la place de la qualité dans le management' nous permettra de mettre en évidence les principaux paradigmes sur la base desquels se bâtissent les différentes démarches qualité (conceptions de la qualité de la direction et nature de la démarche qualité). Le deuxième chapitre intitulé ' les comportements organisationnels relatifs aux démarches qualité ' tentera de dérouler le déploiement des démarches qualité au sein des organisations en commençant par les choix stratégiques de la direction et en arrivant aux comportements organisationnels des employés opérationnels.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La deuxième partie a été consacrée à l'étude empirique et elle est composée de deux chapitres. Le premier chapitre est intitulé 'analyse du contexte organisationnel de l'entreprise Mediterranean Float Glass (MFG)' s'intéressera à la présentation du cas objet de l'étude empirique et les outils méthodologiques qui seront déployés au cours de la recherche empirique ainsi que la nature de la démarche qualité mise en place dans l'entreprise et le diagnostic de la conception de la qualité par le sommet stratégique. Le deuxième chapitre intitulé 'analyse de l'appropriation du principe d'amélioration continue au sein de l'entreprise Mediterranean Float Glass (MFG)' portera sur le déploiement ainsi que la présentation des résultats de l'enquête par sondage par voie de questionnaire auprès d'un échantillon représentatif de l'ensemble des employés de l'entreprise.

