

Introduction chapitre II

Après avoir déterminé la conception de la démarche qualité de la direction de l'entreprise « MFG », il était devenu nécessaire d'identifier les implications comportementales de cette conception en d'autres termes, en quoi la conception de la démarche qualité influe-t-elle sur les comportements organisationnels des membres de l'entreprise « MFG » surtout en ce qui concerne l'appropriation du principe d'amélioration continue.

Ce chapitre est dédié à l'analyse de l'appropriation du principe d'amélioration continue au sein de l'entreprise « MFG ». Il est indispensable pour pouvoir faire une analyse approfondie des comportements organisationnels relatifs à la démarche qualité et dont les résultats nous permettront de tester les hypothèses de recherche.

Ce chapitre a été divisé en quatre sections, la première section présente le cadre méthodologique et l'opérationnalisation des variables de la recherche, la deuxième section consiste à la préparation de l'enquête par sondage auprès des employés de l'entreprise « MFG », la troisième concerne le déploiement de l'enquête auprès des employés de l'entreprise « MFG » et enfin, la quatrième section porte sur le test des hypothèses et la discussion des résultats.

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

Cette section sera consacrée à la présentation du cadre méthodologique de l'enquête par sondage, l'opérationnalisation des variables de l'étude, puis la construction du questionnaire préliminaire multi-échelle de mesures des variables.

1. Cadre méthodologique de l'enquête

En s'intéressant aux implications comportementales de la conception de la démarche qualité de la direction de l'entreprise « MFG » au niveau des employés de l'entreprise, on quitte le cadre objectif, rationnel et formel de la conception des stratégies dont fait partie la conception de la démarche qualité de la direction pour entrer dans un cadre subjectif, rationnel ou pas, formel et informel des comportements organisationnels des individus et les comportements humains en général. Ces éléments font que l'analyse que nous voulons mener auprès des employés de l'entreprise « MFG » soit confrontée à des problèmes d'ordre méthodologique.

L'un des problèmes les plus fréquents concerne la subjectivité des données qu'on veut recueillir, une subjectivité qui peut être due d'une part, à la nature subjective de l'être humain ou des répondants qui ont des façons différentes de percevoir le monde et les situations, et d'autre part, à l'interaction du chercheur avec le sujet étudié.

En s'insérant dans le paradigme néo-positiviste « notre rôle consiste uniquement à sonder les perceptions de notre population cible »³⁰⁸ ce qui fait que nous ne pouvons pas influencer les résultats. Cet élément permet de considérer que les données recueillies seront objectives et les questionnaires sont souvent « rattachés à des études où il existe une indépendance entre le chercheur et l'objet étudié (le questionnaire étant considéré comme un outil de mesure de la réalité). En effet, on confère à cet outil de collecte les vertus de mesurer objectivement des objets ou phénomènes du monde réel »³⁰⁹ ce qui est pertinent dans le cadre de notre recherche.

³⁰⁸ ZERZERI, Y., Op.cit., p191

³⁰⁹ MBENGUE et al., Op.cit., p11

C'est dans ce cadre que nous avons opté pour la méthode quantitative de l'enquête par sondage et par voie de questionnaire qui nous permettra de recueillir rapidement un nombre important de données objectives, comparables et récoltées auprès des membres de l'entreprise MFG. Cela nous permettra de cerner la perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les membres de l'organisation, leurs perceptions de la situation de travail, leurs engagements organisationnels et leurs appropriation du principe d'amélioration continue.

Cependant, les recherches méthodologiques préconisent que pour parvenir à un certain niveau de neutralité (de mesure objective), le chercheur peut mettre en œuvre certaines tactiques telles que le fait d'éviter des termes trop chargés d'affectif ou de jugement qui peuvent modifier le contenu des réponses, d'utiliser des échelles de mesure élaborées par d'autres chercheurs pour ne pas orienter les questions selon son opinion et enfin, pré-tester son questionnaire afin de s'assurer que les questions posées n'induisent pas les réponses, etc ³¹⁰.

Il est recommandé que l'enquête par sondage nécessite une préparation rigoureuse afin d'éviter les biais affectifs et la manipulation des données qui sont dus à l'interaction du chercheur avec son objet d'étude. C'est pour cela qu'on va suivre les recommandations de Mbengue et al., (1999) dans le cadre de la préparation de l'enquête auprès des employés de MFG.

2. Opérationnalisation des variables de l'étude

Venant du fait que notre recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive où on a formulé les hypothèses à partir d'un cadre conceptuel et qu'on essayera ensuite de tester, une étape intermédiaire s'impose à nous. Cet étape est souvent appelée l'étape d'opérationnalisation des variables de l'étude qui « [...] permet de passer du cadre conceptuel de la recherche à celui opératoire... »³¹¹ dont l'objectif est de « [...] traduire les variables en termes concrets, observables et mesurables sous formes d'indicateurs ou d'items constituant ensemble une échelle de mesure.] »³¹².

³¹⁰ Ibid, p12

³¹¹ ZERZERI, Y., Op.cit., p200

³¹² Ibid., p200

Dans le but de mesurer de façon objective les variables qui permettent de tester les hypothèses de recherche et qui consistent en la mesure de la perception de la conception de démarche qualité de la direction de MFG par les employés de cette dernière, la perception de la situation de travail, l'engagement organisationnel et l'appropriation du principe d'amélioration continue, on a suivi les recommandations de Mbengue et al., (1999) qui considèrent que « le mieux est de recourir aux échelles de mesures traitant des problématiques semblables »³¹³ et c'est dans ce cadre là qu'on a essayé d'opérationnaliser les variables de notre recherche.

En effectuant des recherches sur les échelles de mesures de référence concernant les variables à tester, on a trouvé que l'engagement organisationnel a fait l'objet de nombreuses recherches qui se sont pour la plupart basées sur l'échelle de mesure d'Allen et Meyer (1991, 1997). Cependant, en ce qui concerne la perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les employés, la perception de la situation de travail et l'appropriation du principe d'amélioration continue, on a procédé selon deux approches différentes pour proposer des échelles de mesures adéquates. La première approche consiste à décomposer les variables en sous variables intermédiaires qui sont mesurées par des échelles de mesure de référence comme c'est le cas de la perception de la situation de travail et l'appropriation du principe d'amélioration continue. La deuxième approche consiste à élaborer nous-mêmes une échelle de mesure adaptée à la variable qu'on veut mesurer lorsque l'on se trouve devant une variable dont la décomposition ne permet pas d'identifier des échelles de mesures de référence comme c'est le cas de l'échelle de mesure de la perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les employés.

Il faut noter que les propositions des échelles de mesure s'insèrent toutes dans la même logique recherchant à diversifier les angles d'approches, afin d'augmenter la pertinence et l'exactitude des données recueillies dans le cadre plus global de la méthodologie de triangulation.

Pour ce qui est de la situation de travail, on a pris en considération deux éléments en l'occurrence les conflits de rôles qui constituent une échelle de mesure assez complète pour décrire la situation de travail ainsi que le sentiment d'empowerment psychologique qui constituent une bonne mesure de la perception du sentiment de liberté des employés

³¹³ MBENGUE et al., Op.cit., p11

impliqués par la situation de travail. Le choix de décomposer la variable situation de travail en ces deux composantes est en adéquation avec notre recherche car d'un côté, la démarche qualité implique la multiplication des rôles d'où un risque de conflit de rôle et d'un autre côté, la démarche qualité nécessite une grande autonomie des employés ce qui constitue un dilemme managérial dont la résolution conditionne la perception de la situation de travail.

Quant à l'appropriation du principe d'amélioration continue, on a combiné trois types de mesures, la première mesure concerne les performances adaptatives dont la composition correspond à toutes les attitudes qui témoignent de l'appropriation du principe d'amélioration continue dans un sens positif. La deuxième mesure concerne directement un élément organisationnel spécifique en l'occurrence la fréquence d'utilisation des fiches d'amélioration. La troisième mesure a un but de classification qui n'a qu'un but explicatif et c'est pour cette raison qu'on ne l'a pas intégré dans le questionnaire préliminaire pour ne pas l'alourdir davantage.

Enfin, concernant la perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les employés, on n'a pas trouvé de mesure de référence car les mesures disponibles de la conception des démarches qualité concernent dans leur totalité la direction générale et les organisations de façon globale et ne prennent pas en considération les perceptions des employés. Ces éléments nous ont amené à construire un instrument de mesure spécifique adaptée à notre recherche que nous présenterons dans ce qui suit.

3. Les échelles existantes dans la littérature

3.1. Echelle de mesure de l'engagement organisationnel

L'échelle de mesure qui est le plus souvent utilisée dans les recherches sur l'engagement organisationnel tridimensionnel et qui fait l'objet d'un large consensus dans le milieu académique est le questionnaire d'Allen et Meyer (1991,1997) standard appelé « Organizational Commitment Scale ».

Les items présentés ci-après résume l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel des employés codifié (EO)

**PARTIE II CHAPITRE II : ANALYSE DE L'APPROPRIATION DU PRINCIPE
D'AMÉLIORATION CONTINUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE « MFG »**

Engagement Affectif (EA)	
EA1	Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise
EA2	J'aime discuter de cette entreprise avec des personnes extérieures
EA3	Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens
EA4	Je pense que je pourrai facilement m'attacher à d'autres entreprises comme à celle-ci
EA5	Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise
EA6	Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise
EA7	Cette entreprise a une grande signification personnelle pour moi
Engagement Calculé (EC)	
EC1	Je ne suis pas inquiet de ce qui pourrait se passer si je quittais mon travail sans en avoir un autre en perspective
EC2	Ce serait très difficile pour moi de quitter actuellement mon entreprise, même si je le voulais
EC3	Trop de choses dans ma vie seraient perturbées si je décidais de quitter à l'heure actuelle mon entreprise
EC4	Rester dans cette entreprise est autant une nécessité qu'un désir
EC5	Je sens que je n'ai pas assez d'opportunités pour me permettre de quitter cette entreprise
EC6	Une des raisons majeures pour lesquelles je continue à travailler dans cette entreprise est que mon départ demande un sacrifice personnel considérable. Une autre société ne pourrait m'offrir tous les avantages que j'ai ici.
Engagement Normatif (EN)	
EN1	Je ne ressens aucune obligation de rester dans mon entreprise actuelle
EN2	Même si c'est à mon avantage, je ne me sentirai pas le droit de quitter mon entreprise maintenant
EN3	J'éprouverai de la culpabilité si je quitte mon entreprise maintenant
EN4	L'entreprise dans laquelle je suis actuellement mérite ma fidélité
EN5	Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie
EN6	Je dois beaucoup à mon entreprise

3.2. Echelle de mesure de l'appropriation du principe d'amélioration continue

Le comportement le plus souvent cité pour exprimer la contribution des employés à l'effort d'amélioration continue n'est autre que l'émission de suggestion. Cela vient du fait que plusieurs recherches ont constaté que « de nombreuses suggestions conduisent à des améliorations importantes de la qualité et de la quantité de production (Womack et Jones, 1996) »³¹⁴.

Cependant, face aux changements continus auxquels sont confrontées les entreprises font que ces dernières exigent de leurs employés plus que le simple fait de formuler des suggestions. Ils attendent d'eux d'être dans une quête continue d'innovation qui consiste à « l'implantation réussie des idées créatives dans l'organisation »³¹⁵. Dans ce contexte, « faire des suggestions en tant que comportement innovant peut être abordé par au moins deux approches: développer des suggestions en tant que comportement créatif et en tant qu'initiative. La perspective du comportement créatif conçoit les suggestions comme des actes créatifs liés aux compétences dans le domaine de la tâche, les compétences dans la pensée créative, la personnalité créative et l'expression émotionnelle (Amabile, 1988; Ford, 1996). La perspective de l'initiative (Frese et al., 1996; Frese et al., 1997) ajoute une facette particulière à l'idée du processus créatif. L'initiative personnelle signifie être autonome, proactive, orienté sur long terme, et disposée et capable de surmonter les obstacles. Il prend la relève, le temps et les efforts et surmontent les problèmes pour développer une idée suffisamment détaillée pour faire une suggestion assez bonne pour être mise en pratique»³¹⁶.

A partir de ces éléments, on peut introduire le concept de performance adaptative que Pulakos et al. (2000) ont proposé de représenter au travers de huit dimensions : (1) Gérer des situations de travail incertaines et imprévisibles, (2) Maîtriser les urgences ou les situations de crise, (3) Résoudre les problèmes nouveaux, (4) Gérer des situations de travail stressantes, (5) Apprendre de nouvelles tâches, technologies et procédures de travail, (6) Démontrer une adaptabilité interpersonnelle, (7) Démontrer une adaptabilité culturelle et (8) Faire preuve d'une adaptabilité physique³¹⁷.

³¹⁴ FRESE, M., TENG, E., et WIJNEN, C.JD., Op.cit., p1139

³¹⁵ AMABILE, T.M., Op.cit., p126

³¹⁶ FRESE, M., TENG, E., et WIJNEN, C.JD., Op.cit., p1140

³¹⁷ CHARBONNIER-VOIRIN, A., ROUSSEL, O., Op.cit., p8-9

**PARTIE II CHAPITRE II : ANALYSE DE L'APPROPRIATION DU PRINCIPE
D'AMÉLIORATION CONTINUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE « MFG »**

Ces éléments nous ont amené à adopter l'échelle de mesure proposée, testée et validée par A. Charbonnier-Voirin et Patrice Roussel en 2012.

Le tableau ci-dessous résume l'échelle de mesure des performances adaptatives est codifiée (PA)

- « **maîtriser les urgences ou les situations de crise** »
- « **gérer le stress lié au travail** »
- « **résoudre les problèmes de façon créative** »
- « **apprentissage** »
- « **adaptabilité interpersonnelle** »

PA1	Je parviens à orienter toute mon attention sur la situation pour agir rapidement
PA2	J'analyse très vite les solutions possibles et leurs implications pour choisir la plus appropriée d'entre elles
PA3	Je décide vite des actions à entreprendre pour résoudre le problème
PA4	Je conserve mon calme dans les situations où j'ai à prendre rapidement de nombreuses décisions
PA5	Je cherche des solutions en discutant calmement avec mes collègues
PA6	Mes collègues recherchent souvent auprès de moi des conseils dans les circonstances difficiles car je conserve mon calme
PA7	Je n'hésite pas à aller contre certaines idées bien établies pour proposer une solution novatrice
PA8	J'intègre des informations très variées pour trouver une solution innovante
PA9	Je développe de nouveaux outils et méthodes pour résoudre ces problèmes inédits
PA10	Dans mon service, on compte sur moi pour proposer des solutions nouvelles
PA11	Je suis à l'affût des dernières innovations dans mon domaine professionnel pour améliorer ma manière de travailler
PA12	Je me forme régulièrement, dans ou en dehors de l'entreprise, pour maintenir mes compétences à jour
PA13	Je me prépare au changement en participant à tout projet ou mission qui le permet
PA14	Je recherche toutes les opportunités qui me permettent de développer mes performances (formation, groupes de travail, échanges avec les collègues, etc.)
PA15	Développer de bonnes relations avec tous mes interlocuteurs est un élément important de mon efficacité
PA16	Je cherche à comprendre les points de vue de mes interlocuteurs pour pouvoir mieux échanger avec eux

3.3. Les échelles construites par la combinaison d'échelles existantes

Il serait impossible d'établir une liste exhaustive des enjeux auxquels tout employé peut se voir confronter dans son contexte de travail car les enjeux de la situation de travail varient selon les fonctions, les niveaux hiérarchiques et surtout l'interprétation et la perception des individus qui peuvent évaluer différemment la même situation de travail. Ceci dit, Morin (2011) et à partir d'une réflexion empirique identifie cinq grandes familles³¹⁸ en distinguant les enjeux positifs et négatifs de la situation de travail qu'il résume dans le tableau suivant

Tableau n°16. Les principaux enjeux d'une situation de travail

	Enjeux positifs	Enjeux négatifs
Exécution du travail	Intérêt technique, Intérêt de jeu, Autonomie, maîtrise, Valorisations diverses	Rythme des cadences, Monotonie, Durée, intensité, Difficulté d'exécution, Fatigues occasionnées
Organisation du travail	Communications aisées, Entraide possible, Auto-organisation, Faibles contraintes bureaucratiques	Pauses mal réparties, Locaux peu adaptés, Répartition des horaires, Contrôles tatillons
Relations	Intégration, climat, Ambiance des groupes, Réseaux de relations, Hiérarchie pertinente	Isolement, mécontentement, Compétition, tensions, Maladresses hiérarchiques, Rivalités
Entreprise	Images, cultures, rites, Transparence, Sécurité de l'emploi, Prestige social	Vulnérabilités, Peu de perspectives de carrière
Salaires	Comparaisons favorables, Suppléments	Iniquité des salaires

Source : Ibid., p144

Afin de pouvoir identifier les variables qui nous permettent d'évaluer la situation de travail sur la base des rapprochements avec les échelles de mesures de référence, on a donc analysé le tableau ci-dessus en développant une analyse par rapprochement avec deux échelles existantes notamment, l'échelle de mesure des conflits de rôle de Perrot (2000) et l'échelle de mesure de l'empowerment psychologique de Gobert (2000).

³¹⁸ MORIN, P., Op.cit, p138

Les rapprochements établis nous ont permis d'élaborer le tableau suivant

Tableau n°17. Les variables d'évaluation de la situation de travail

	Enjeux positifs	Enjeux négatifs
Exécution du travail	Sentiment d'auto-efficacité	Conflit entre le rôle et l'individu (« person role conflict »)
Organisation du travail	Sentiment de choix	Surcharge de rôle (« role overload ») ou conflit inter-rôle
Relations	Sentiment d'impact	Conflit entre l'individu et son mode relationnel avec son ensemble de rôle + Conflit lié à une insuffisance de l'accès à l'information
Entreprise	Sentiment de signification	Conflit entre l'individu et le mode relationnel global de l'entreprise
Salaires	Conflit de manque de reconnaissance	

Source : élaboré par nous-memes

3.3.1. L'échelle de mesure des conflits de rôle

La mesure des conflits de rôle repose généralement sur une approche unidimensionnelle (échelle de Rizzo et al., 1970)³¹⁹. Cependant, la définition des conflits laisse comprendre que les conflits doivent être perçus comme un phénomène multi-dimensionnel. D'ailleurs, Perrot (2000) a proposé une « approche multi-dimensionnelle pour la définition et la mesure des conflits de rôles. Cinq dimensions clés des conflits de rôles sont ainsi identifiées empiriquement : le conflit « individu / rôle », le conflit « individu / climat », le conflit « individu / ensemble de rôle », le conflit « d'accès à l'information », et la « surcharge de rôle ». Les qualités psychométriques de l'échelle sont bonnes, à la fois globalement et pour chaque dimension, et sa structure factorielle stable »³²⁰.

L'intérêt de l'approche de Perrot (2000) est qu'elle permet de mieux identifier les causes des conflits de rôle et c'est ce qui nous a amené à l'adopter comme échelle de mesure de des conflits de rôle.

³¹⁹ COMMEIRAS, N., FOURNIER, C., et LOUBES, Op.cit., p816

³²⁰ PERROT, S., Op.cit., p3

**PARTIE II CHAPITRE II : ANALYSE DE L'APPROPRIATION DU PRINCIPE
D'AMÉLIORATION CONTINUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE « MFG »**

Les items ci-dessous résument l'échelle de mesure des conflits de rôle codifié (CR)

	Conflit entre l'individu et son mode relationnel avec son ensemble de rôle
CR1	Certaines personnes me font parfois des réflexions désagréables au travail
CR2	Parfois, je suis frustré(e) de ne pas pouvoir répondre à ces réflexions
CR3	J'ai quelque fois l'impression d'être pris pour cause pour rien
CR4	Je trouve que c'est trop souvent le conflit entre les gens au travail
	Surcharge de rôle « role overload » ou conflit inter-rôle
CR5	Les horaires que je fais sont gênants d'un point de vue mode de vie
CR6	Globalement, je trouve que mes horaires de travail sont trop importants
CR7	Mon emploi du temps m'empêche de faire autre chose à côté
CR8	La charge de travail que j'ai est souvent trop importante par rapport aux délais
	Conflit entre le rôle et l'individu « person role conflict
CR9	Globalement, mon travail est plutôt sous-qualifié par rapport à ma formation
CR10	J'aimerais bien pouvoir utiliser plus mes compétences dans mon travail
CR11	J'aurai malheureusement assez vite fait le tour de mon poste actuel
	Conflit entre l'individu et le mode relationnel global de l'entreprise
CR12	Je n'accroche pas complètement avec la culture de cette entreprise
CR13	Cette entreprise a parfois un mode de fonctionnement qui m'énerve
CR14	Dans cette entreprise, il faut parfois se comporter d'une façon qui ne me convient pas
CR15	L'entreprise n'est pas très attentive aux préoccupations de ses salariés
	Conflit lié à une insuffisance de l'accès à l'information
CR16	On ne me donne pas assez d'informations pour bien faire mon travail
CR17	Il me manque parfois des informations pour bien faire mon travail
CR18	Les gens dont j'ai besoin au travail ne sont pas assez accessibles
	Conflit de manque de reconnaissance
CR19	Globalement mon statut n'est pas assez reconnu dans l'entreprise
CR20	Je trouve que je n'ai pas assez de reconnaissance de la part de ma hiérarchie
CR21	La valeur de mon travail n'est pas assez reconnue

3.3.2. L'échelle de mesure de l'empowerment psychologique

La version originale de l'échelle de mesure de l'empowerment psychologique de Spreitzer (1995) contient 12 items, alors que la version française proposée par Gobert (2000) en contient 20 items.

Gobert, P., (2000) a utilisé l'habilitation psychologique comme variable intermédiaire (médiatrice ou modératrice) entre les caractéristiques du travail, le leadership du superviseur, et la satisfaction au travail, la performance individuelle et le stress dans sa communication au 11^{ème} congrès de l'association internationale de psychologie du travail de la langue française, aout, Rouen, France.

Les items ci-dessous résument l'échelle de mesure de l'empowerment psychologique codifié (EP)

Auto-efficacité	
EP1	Je me sens tout à fait capable de réaliser les résultats attendus de mon travail
EP2	Je suis sûr de mes compétences pour réaliser de bons résultats au travail
EP3	Je suis tout à fait capable de réaliser ce que l'on attend de moi dans mon travail
EP4	Je suis confiant dans mes capacités à bien réaliser mon travail
EP5	J'ai toutes les capacités nécessaires pour atteindre un bon niveau de performance dans mon travail
Choix	
EP6	J'ai la responsabilité de décider comment le travail doit être fait
EP7	Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail
EP8	Ce travail me donne de bonnes possibilités d'indépendance et de liberté d'action pour m'organiser
EP9	Je suis assez libre et indépendant dans la réalisation de mon travail
EP10	Je peux prendre des décisions concernant mon travail de façon autonome
impact	
EP11	J'ai beaucoup d'influence dans mon service
EP12	Je peux influencer les décisions au sein de mon service
EP13	Mes supérieurs tiennent compte de mon point de vue en ce qui concerne le service
EP14	Je peux influencer l'organisation de mon service
EP15	Je peux influencer l'appréciation et la considération de mes supérieurs à mon égard
Signification	
EP16	Le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi
EP17	Ce que je réalise dans mon travail est très important pour moi
EP18	Je donne beaucoup de sens au travail que je fais
EP19	Mes activités de travail ont beaucoup d'importance à mes yeux
EP20	Le travail que je fais est très important pour moi

4. Les instruments de mesure construits dans le cadre de la recherche

Dans la continuité du cheminement d'idées adopté dans le cadre de cette recherche qui met en évidence des déterminants individuels et managériaux des comportements. On a développé deux instruments de mesure. Le premier concerne l'individu et la perspective selon laquelle il s'approprie les outils et objets de gestion en d'autres termes, la perspective appropriative (sa logique propre). Le deuxième plan concerne la perception de ce que véhicule la conception de la démarche qualité de la direction en d'autres termes, sa perception de sa situation de travail.

4.1 Instrument de mesure de la perspective appropriative

La perspective appropriative est un élément très difficile voir impossible à cerner et sur lequel il est très difficile d'agir, mais il est très utile de pouvoir le cerner dans le cadre de cette recherche afin de le comprendre pour adapter le management notamment dans le cadre du management situationnel.

Afin de nous permettre de cerner la nature de l'appropriation de la démarche qualité en général et le principe d'amélioration continue en particulier ainsi que de classer les employés dans des catégories selon les différentes perspectives appropriatives, nous avons proposé un certain nombre de questions. Ces questions ont été élaborées à partir de la littérature relative aux différents regards portés sur la nature des objets et outils de gestion selon les trois perspectives appropriatives qui ont déjà été présentés dans le Tableau n°6 du Chapitre II de la Partie I). En classant les réponses selon les trois perspectives appropriatives et la nature de la perception des objets de gestion correspondantes on obtient le tableau suivant.

Tableau n°18 . Classement selon les perspectives appropriatives

	Perspective socio-politique	Perspective rationnelle	Perspective psycho-cognitive
	La nature de l'objet et l'outil de gestion		
	Un outil de valorisation et d'influence, un atout, un argument	Un vecteur de rationalisation un outil de travail	Un support d'apprentissage et un objet affectif
Q10 : Relation hiérarchique	Conflictuelle	Fonctionnelle	Collaborative
Q11 : engagement de la direction	Faible	Fort mais intermittent	Très fort et continu
Q12 : écriture des procédures	Jamais	Rarement	Souvent
Q13 : Fiche d'amélioration	Ne connais pas Jamais	Une fois	Plusieurs fois
Q14 : Contrôle	Contrainte	Nécessité	Un moyen de s'améliorer
Q15 : Règle	Contrainte	Guide d'orientation	Une capitalisation du savoir faire
Q16 : Initiative du meilleur employé	Sans intérêt Une marque de reconnaissance	Un moyen d'impliquer les employés	Une source de motivation
Q17 : Motivation	La reconnaissance des autres	La compétition Les primes	Le jeu Le challenge

Les choix des réponses correspondent chacun à la perspective appropriative compatible avec la réponse donnée.

4.2. Instrument de mesure de la perception de la démarche qualité par les employés

Sur le plan situationnel, la perception de la démarche qualité par les employés (PDQE) se fonde principalement sur la conception de la démarche qualité de la direction (CDQD), elle peut donc être appréhendée par la perception des objectifs organisationnels prioritaires et la perception des éléments distinctifs entre le paradigme du TQM et celui du modèle économique de l'entreprise dans ses aspects liés à l'être humain.

4.2.1. Perception fondée sur les priorités du management

Le lien ultime entre la stratégie globale et les comportements organisationnels opérationnels ne peut être autre que les objectifs organisationnels. Cela s'explique par le fait que les membres des organisations sont liés par des objectifs et que les entreprises sont considérées comme un maillage des relations d'objectifs.

Donc, nous considérons que la perception de la conception de la démarche qualité de la direction se justifie essentiellement par la perception de la priorité des objectifs organisationnels. C'est pour cela qu'on a réintégré la même question que celle relative aux objectifs organisationnels qu'on a posé aux cadres dirigeants de l'entreprise MFG comme suit :

Q9. Classez de 1 à 4 ces objectifs selon leur ordre de priorité pour votre hiérarchie ?

La satisfaction de ses **clients**

La satisfaction de ses **salariés**

La maximisation de ses **bénéfices**

La satisfaction de ses **actionnaires**

Nous considérons que cette question constitue la perception réelle de la conception de la démarche qualité de la direction.

4.2.2. Perception paradigmatique de la démarche qualité

Vu qu'il n'existe pas d'échelle destinée à la mesure de la perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les membres de l'organisation, on a été dans l'obligation de construire une échelle de mesure adaptée à notre recherche. Toujours dans le cadre de la méthodologie de triangulation, on a jugé qu'il était adéquat de construire la mesure de la perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les employés en parallèle à la mesure de la conception de la démarche qualité de la direction.

Nous rappelons que l'élaboration du guide d'entretien semi-directif utilisé dans le cadre des entretiens avec les cadres dirigeants de l'entreprise MFG pour identifier la conception de la démarche qualité de la direction s'est appuyée sur la comparaison des deux paradigmes du management par la qualité totale et du modèle économique de l'entreprise selon Grant et alii., (1994).

A partir de ces éléments, on a estimé qu'il était pertinent de s'appuyer sur l'étude comparatif de Grant et alii., (1994) dans l'élaboration de la mesure de la perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les employés de l'entreprise MFG et ainsi concrétiser le principe de triangulation des données.

Afin de définir la conception du TQM de la direction de l'entreprise MFG, nous avons élaboré un guide d'entretien qui permet de mettre en évidence les tendances managériales des cadres dirigeants de l'entreprise.

Grant et alii (1994) ont présenté les sept points d'oppositions entre le management par la qualité totale (TQM) et le modèle économique dominant de l'entreprise (MEE) (voir ANNEXE N°03). Cependant, on s'est intéressé aux éléments qui touchent directement les employés en termes de facteurs de motivation préférés par la direction (objectifs individuels), de leviers de développement de l'entreprise (orientation du temps), de modes de coordination et de contrôle dominant dans l'entreprise (coordination et contrôle) et enfin, de flux informationnels dans l'entreprise (role de l'information).

C'est à partir de ces oppositions qu'on a construit les questions et les items de réponses permettant de mesurer la perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les employés de l'entreprise MFG qu'on présente dans ce qui suit :

- Le premier point concerne les objectifs individuels ou en d'autres termes les motivations des individus. Le MEE considère que l'individu n'est motivé que par la maximisation de ses revenus et la minimisation de ses efforts alors que le TQM considère l'individu selon les divers aspects qui l'intéresse qu'il soit économique, sociaux et psychologique. Cela nous a amené à poser la question suivante tout en proposant les items de réponses correspondants :

Dans votre entreprise, les efforts de la direction pour motiver des employés sont ?

- Purement économiques
- Economique, Sociaux et psychologique liés au bien être personnel

- Concernant l'orientation du temps, le MEE a une orientation statique du temps vu que dans son cadre l'organisation s'adapte aux changements de l'environnement par des décisions ponctuelles (ex : une restructuration ou le recours à l'externalisation) dont l'effet ne peut être que ponctuelle, quant au TQM il a plutôt une orientation dynamique du temps car la réponse à la nécessité d'adaptation est présentée dans une logique d'adaptation continue ce qui est plus approprié quand on voit la fréquence élevée des changements dans l'environnement. Cela nous a amené à poser la question suivante tout en proposant les items de réponses correspondants :

Selon vous, la logique qui domine l'orientation de votre entreprise dans le temps est ?

- La maximisation des revenus et la minimisation des coûts
 - L'innovation et l'amélioration continue
- Pour ce qui est de l'organisation en termes de coordination et de contrôle. Le MEE compte sur l'expertise des cadres pour contrôler et coordonner le travail de leurs subordonnés alors que le TQM se fonde sur la confiance dans les collaborateurs, la flexibilité de l'organisation et l'autocontrôle.

Cela nous a amené à poser la question suivante tout en proposant les items de réponses correspondants :

Dans votre entreprise, la coordination et le contrôle sont assurés par ?

- Les employés dignes de confiance et experts dans leur travail
- Les employés capables de se coordonner de manière volontaire
- Les cadres qui ont l'expertise nécessaire pour coordonner et diriger les subordonnés
- La surveillance des subordonnés et leur motivation pour atteindre les objectifs

**PARTIE II CHAPITRE II : ANALYSE DE L'APPROPRIATION DU PRINCIPE
D'AMÉLIORATION CONTINUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE « MFG »**

- Dans le TQM l'accès à l'information en temps réel est décisif alors que dans le MEE l'information circule selon la structure organisationnelle.

Cela nous a amené à poser la question suivante tout en proposant les items de réponses correspondants :

Concernant l'information dans votre entreprise?

- L'information est disponible pour l'ensemble des employés en temps réel
- L'accès à l'information dépend de la structure hiérarchique
- L'information est exclusivement descendante
- Le feed-back est régulier et continu

Le tableau ci-dessous résume l'échelle de mesure de la Perception de la Conception de la démarche qualité de la Direction par les employés codifiée (PDQPE)

Dans votre entreprise, les efforts de la direction pour motiver les employés sont	
PDQPE 1	Purement économiques
PDQPE 2	Economique, Sociaux et psychologique liés au bien être personnel
Selon vous, la logique qui domine l'orientation de votre entreprise dans le temps est	
PDQPE 3	La maximisation des revenus et la minimisation des coûts
PDQPE 4	L'innovation et l'amélioration continue
Dans votre entreprise, la coordination et le contrôle sont assurés par	
PDQPE 5	Les employés dignes de confiance et experts dans leur travail
PDQPE 6	Les employés capables de se coordonner de manière volontaire
PDQPE 7	Les cadres qui ont l'expertise nécessaire pour coordonner et diriger les subordonnés
PDQPE 8	La surveillance des subordonnés et leur motivation pour atteindre les objectifs
Concernant l'information dans votre entreprise	
PDQPE 9	L'information est disponible pour l'ensemble des employés en temps réel
PDQPE 10	L'accès à l'information dépend de la structure hiérarchique
PDQPE 11	L'information est exclusivement descendante
PDQPE 12	Le feed-back est régulier et continue

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

Cette section nous a permis de cerner le cadre méthodologique de l'enquête par questionnaire, d'opérationnaliser les construits relatifs à notre recherche en empruntant ou en concevant des instruments de mesures pertinents aux différents construits étudiés dans cette recherche.

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

Dans le cadre de méthodologie de recherche des sondages par voie de questionnaires, une étape de préparation de l'enquête est recommandée. C'est ce qui nous a amené à dédier cette section à la présentation du déploiement de l'étude exploratoire, l'évaluation de la fiabilité et les étapes d'épuration des échelles de mesures et enfin, la rédaction finale du questionnaire multi-échelle.

1. Déploiement de l'étude exploratoire

Afin de valider l'instrument de mesure relatif à notre recherche, nous nous sommes appuyés sur les recommandations de Roussel, P., (2005) qui a présenté en ce sens un article intitulée, « Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête », Méthodes & Recherches, dans lequel il préconise de se conformer au paradigme de Churchill (1979) qui est constitué d'un ensemble de méthodes utilisées aussi bien en psychologie (Nunnally, 1978) qu'en Gestion des Ressources Humaines (Schmidt et Klimoski, 1991). La théorie de Churchill s'inscrit dans la théorie de la mesure qui vise à tester la qualité des instruments de mesures fondée sur le modèle de la vraie valeur (Evrard et alii., 1993). Dans le but de réduire les aléas et les biais et d'autres types d'erreurs, il recommande une phase exploratoire, puis une phase d'épuration et de validation des échelles de mesures.

1.1. La validation faciale (contenu) des échelles de mesure

Dans le cadre de cette méthode et comme première phase de l'étude exploratoire, on s'est basé sur les avis de la communauté académique. Donc, on a présenté notre questionnaire en premier lieu à notre directeur de thèse puis à des enseignants chercheurs dont les centres d'intérêt en matière de recherche correspondent soit à la même thématique traitée soit aux techniques de sondage.

Dans la deuxième phase, on a contacté des experts en gestion des ressources humaines dans le milieu professionnel.

Enfin, on a soumis le questionnaire à un nombre restreint d'employé au niveau de l'entreprise « MFG » pour avoir un feed-back par rapport aux modalités pratiques d'administration du questionnaire au niveau de l'entreprise « MFG ».

Les avis de la communauté scientifique portés sur les aspects méthodologiques du questionnaire sans pour autant le remettre en question, alors que la communauté des praticiens a mis en avant le fait que les items qui composent les différentes échelles de mesures sont en adéquation avec la réalité du terrain et enfin, les membres de l'entreprise « MFG » ont mis en avant la pertinence des items du questionnaire qui décrivent de façon très pertinente le contexte de travail dans lequel ils évoluent.

1.2. Recueil des données dans le cadre de l'étude exploratoire

Dans le cadre du pré-test du questionnaire préliminaire, on s'est intéressé aux employés de MFG avec lesquels on était entré en contact lors de notre insertion dans l'entreprise. Au départ, nous avons distribué 120 questionnaires et on a réussi à collecter seulement (103) questionnaire ce qui a fait que le taux de retour soit de (85%).

La population constituant l'échantillon du pré-test était composée de Cadre supérieur (11%) , Cadre intermédiaire (28%), Maitrise (33%), Opérationnel (27%), Femme (30%), Homme (70%), les diplômes Inférieur bac (15%), TS (23%), Licence (24%), Ingénieur (25%), Master (11%). L'ancienneté dans l'entreprise de moins de 2 ans (40%), 2 à 5 ans (32%), 6 à 9 ans (22%), 10 ans (6%) et l'expérience professionnelle de moins de 2 ans (18%), 2 à 5 ans (35%), 6 à 10 ans (26%), Plus 10 ans (20%). Le type de contrat à Durée Indéterminée (CDI) (89%) et à Durée déterminée (CDD) (11%). L'âge de moins de 30 ans (35%), De 30 à 40 ans (52%), De 41 à 50 ans (8%), Plus de 50 ans (5%)

2. Evaluation de la fiabilité et épuration des échelles de mesures

La validation des échelles de mesures permet la vérification de la qualité des échelles de mesures de la perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les employés (PCDQE) (construites), l'engagement organisationnel (EO), les conflits de rôle (CR), l'empowerment psychologique (EP) et les performances adaptatives (PA).

Dans le but de condenser les échelles multiples du questionnaire, il existe deux procédures d'analyse des données qui peuvent être utilisées qui sont le test de fiabilité et l'analyse factorielle qui sont facilités par le logiciel SPSS 19.

Après avoir choisi des échelles de mesures qui regroupent des items pour mesurer chacun des construits relatifs à notre recherche, il était nécessaire de passer par une étape d'évaluation de la fiabilité des ces échelles de mesures ainsi que d'une étape dite d'épuration des échelles de mesure.

Cette démarche passe par une phase exploratoire. Dans le cadre de notre recherche, l'évaluation s'est faite à partir des données collectées lors de l'étude exploratoire de la pré-enquête.

Pour ce faire, on a utilisé le test de fiabilité sur la base de l'alpha de Crombach avec un seuil ($\alpha \geq 0,70$) comme critère de l'unidimensionnalité et de l'intensité de la relation entre les items d'un même construit pour évaluer la cohérence interne des items.

Puis l'analyse factorielle dont l'objectif est l'épuration des échelles de mesure et la vérification de leur unidimensionnalité à travers la mesure de la cohérence interne. Ce processus permet de réduire le nombre d'items initiaux pour se limiter aux plus significatifs et aux plus représentatifs des dimensions du construit et de faciliter leur interprétation.

Pour l'épuration des échelles, on a utilisé l'analyse en composantes principales (ACP) comme méthode d'extraction en utilisant la méthode de rotation « Varimax avec normalisation de Kaiser ».

On présentera des tableaux récapitulatifs des différents tests qu'on a effectué et des résultats de l'épuration des échelles de mesures.

**PARTIE II CHAPITRE II : ANALYSE DE L'APPROPRIATION DU PRINCIPE
D'AMÉLIORATION CONTINUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE « MFG »**

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 (PCDQE)

L'analyse factorielle est conditionnée par l'indice de KMO (0,746) qui est bon et le test de sphéricité de Bartlett ($p=0,000$) qui est très bon ce qui nous permet de mesurer la dimensionnalité de la perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les employés.

Tableau 19 . Epuration de l'échelle de mesure de la PCDQE

	Composante		ALPHA DE CRONBACH		Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément		LES ITEMS RETENUS	
	1	2	1	2	1	2	PHR	PF
PDQPE 1	-,034	,602	,850	,644		,717		PDQPE 1
PDQPE 2	,669	,052						PDQPE 2
PDQPE 3	,034	,249						
PDQPE 4	,756	,125						PDQPE 4
PDQPE 5	,803	,017						PDQPE 5
PDQPE 6	,275	-,060						
PDQPE 7	,593	,447						
PDQPE 8	,530	,458						
PDQPE 9	,814	-,007						PDQPE 9
PDQPE 10	-,016	,790				,514		PDQPE 10
PDQPE 11	,044	,814				,404		PDQPE 11
PDQPE 12	,810	,069						PDQPE 12

Source : SPSS 19

Initialement constituée de 12 items et à partir des résultats obtenus par l'ACP, nous retenons 8 items répartis sur deux facteurs. Le premier facteur est constitué de 5 items traduit la perception humaniste radicale de la conception de la démarche qualité de la direction, et le deuxième facteur constitué de 3 items traduit la perception fonctionnaliste de la conception de la démarche qualité de la direction. On a éliminé 4 items par la méthode ACP, mais on n'a pas éliminé le item1 meme si son élimination aurait permis l'augmentation de l'alpha de Cronbach à $\alpha = 0,717$ car l'item présente des corrélations inter item $r > 0,4$.

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

2.2. Evaluation de la fiabilité et épuration de l'échelle de mesure des conflits de role

L'analyse factorielle est conditionnée par l'indice de KMO (0,772) qui est bon (KMO>=0,7) considéré comme bon et le test de sphéricité de Bartlett (p=0,000) ce qui nous permet de mesurer la dimensionnalité de la perception des conflits de role par les employés

Tableau 20 . Epuration de l'échelle de mesure CR

	1		2		3		4		1		2		3		4		LES ITEMS RETENUS	
CR1	-,021	,015	,767	-,010	-,145	,143								,676				CR1
CR2	-,110	-,037	,808	,073	,227	,138												CR2
CR3	,402	,087	,615	,026	,389	-,074												CR3
CR4	,325	,212	,420	,213	,299	,061												
CR5	,012	,238	-,225	,615	,285	,278												
CR6	-,075	,060	,148	-,110	,266	,461												
CR7	,073	-,030	-,031	,284	,084	,760								,544				
CR8	-,027	,219	,333	,027	-,076	,692												
CR9	,411	-,017	-,171	,088	,310	,310												
CR10	-,003	-,054	,149	,059	,822	,185												
CR11	,198	,417	,081	,012	,579	,083												
CR12	,384	,699	-,092	,116	-,165	,204					,817							CR12
CR13	-,027	,811	,019	,311	-,009	,034												CR13
CR14	,316	,747	,041	,164	,054	,282												CR14
CR15	,008	,457	,100	,031	,253	-,167												
CR16	,430	,205	,115	,643	,082	,028										,816		CR16
CR17	,255	,155	,166	,823	,072	-,058												CR17
CR18	,061	,082	,029	,419	-,282	,100												
CR19	,783	,091	,098	,129	,185	-,201				,854								CR19
CR20	,770	,184	,002	,247	-,071	,077												CR20
CR21	,906	,122	,002	,096	-,043	,025												CR21

Source : SPSS 19

Initialement constituée de 21 items et à partir des résultats obtenus par l'ACP (La rotation a convergé en 8 itérations), nous retenons 11 items répartis sur quatre facteurs. Le premier facteur est constitué de 3 items traduit les conflits de role liés aux manques de reconnaissance, le deuxième facteur constitué de 3 items traduit les conflits de role liés à l'incompatibilité entre l'individu et l'entreprise, le troisième est constitué de 3 items traduit les conflits de role liés à l'ensemble de role et le quatrième facteur constitué de 2 items traduit les conflits liés au partage de l'information.

**PARTIE II CHAPITRE II : ANALYSE DE L'APPROPRIATION DU PRINCIPE
D'AMÉLIORATION CONTINUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE « MFG »**

2.3. Evaluation de la fiabilité et épuration de l'échelle de mesure de l'empowerment psychologique (EP)

L'analyse factorielle est conditionnée par l'indice de KMO (0,758) qui est bon selon l'indice ($KMO \geq 0,7$) considéré comme bon et le test de sphéricité de Bartlett ($p=0,000$) ce qui nous permet de mesurer la dimensionnalité du sentiment d'empowerment psychologique des employés.

Tableau 21. Epuration de l'échelle de mesure EP

	Composante				ALPHA DE CRONBACH				LES ITEMS RETENUS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
EP1	,224	,066	,123	,816				,848				EP1
EP2	,212	-,085	-,079	,033								
EP3	,204	,055	,088	,880								EP3
EP4	,370	,025	,071	,727								EP4
EP5	,078	,076	-,183	,372								
EP6	,131	,679	,240	,026		,850						EP6
EP7	,067	,721	,283	,209								EP7
EP8	,044	,871	,079	,088								EP8
EP9	-,072	,827	,105	,089								EP9
EP10	,056	,712	,207	-,060								EP10
EP11	,125	,138	,743	,000			,763					EP11
EP12	-,008	,169	,728	,238								EP12
EP13	,039	,095	,706	-,015								EP13
EP14	,215	,285	,720	-,136								EP14
EP15	,042	,372	,599	-,014								
EP16	,823	-,037	,160	,162	,928							EP16
EP17	,813	,057	,100	,198								EP17
EP18	,869	,073	,130	,208								EP18
EP19	,848	,171	,124	,180								EP19
EP20	,858	,244	,109	,186								EP20

Source : SPSS

Initialement constituée de 20 items et à partir des résultats obtenus par l'ACP (La rotation a convergé en 6 itérations), nous retenons 17 items répartis sur quatre facteurs. Le premier facteur est constitué de 5 items traduit le sentiment d'empowerment relatifs à la signification du travail, le deuxième facteur constitué de 5 items traduit le sentiment d'empowerment relatifs aux choix, le troisième est constitué de 4 items traduit le sentiment d'empowerment relatifs à l'impact et enfin le quatrième facteur constitué de 3 items traduit le sentiment d'empowerment relatifs au sentiment d'auto-efficacité.

**PARTIE II CHAPITRE II : ANALYSE DE L'APPROPRIATION DU PRINCIPE
D'AMÉLIORATION CONTINUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE « MFG »**

2.4. Evaluation de la fiabilité et épuration de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel (EO)

L'analyse factorielle est conditionnée par l'indice de KMO (0,770) qui est bon (KMO >= 0,7) considéré comme bon et le test de sphéricité de Bartlett (p=0,000) ce qui nous permet de mesurer la dimensionnalité du sentiment d'engagement organisationnel des employés.

Tableau 22. Epuration de l'échelle de mesure EO

	FACTEURS						ITEMS RETENUS		
	1	2	3	4	5	6			
EA1	,227	,792	,046	-,035	-,077	,106		EA1	
EA2	,158	,675	,223	,230	-,011	,277		EA2	
EA3	,086	,091	-,017	-,030	,100	,918			
EA4	-,025	,116	,014	,860	,021	,043			
EA5	,065	,735	-,215	-,036	,374	-,277		EA5	
EA6	,330	,763	-,182	-,048	,240	-,024		EA6	
EA7	,438	,537	,259	,037	,198	,118			
EC1	,027	,144	,031	,041	,822	,094			
EC2	,389	,191	,044	,293	,514	,056			
EC3	,336	,114	,000	,555	,145	-,108			
EC4	,126	-,278	,734	-,060	,349	-,068			EC4
EC5	-,016	,188	,828	,070	-,163	,071			EC5
EC6	,439	-,038	,224	,369	,065	,318			
EN1	,589	,059	,313	,142	,221	-,033			
EN2	,780	,013	-,146	,301	,088	,002		EN2	
EN3	,632	,216	-,109	,227	-,102	,108		EN3	
EN4	,683	,318	-,294	,031	,249	,172			
EN5	,697	,296	,236	-,068	-,032	-,070		EN5	
EN6	,704	,284	,126	-,131	,088	,102		EN6	

Source : SPSS

Initialement constituée de 19 items et à partir des résultats obtenus par l'ACP (La rotation a convergé en 8 itérations), nous retenons 10 items répartis sur trois facteurs. Le premier facteur est constitué de 4 items traduit le sentiment d'engagement normatif, le deuxième facteur constitué de 4 items traduit le sentiment d'engagement affectif et le troisième est constitué de 2 items traduit le sentiment d'engagement calculé.

2.5. Evaluation de la fiabilité et épuration de l'échelle de mesure des performances adaptatives

L'analyse factorielle est conditionnée par l'indice de KMO (0,814) qui est excellent (KMO >= 0,7) considéré comme bon et le test de sphéricité de Bartlett (p=0,000) ce qui nous permet de mesurer la dimensionnalité des performances adaptatives des employés.

Tableau 23. Epuration de l'échelle de mesure PA

	FACTEURS				LES ITEMS RETENUS		
	1	2	3	4	1	2	3
PA1	,824	,157	,193	,098	PA1		
PA2	,833	,004	,256	,188	PA2		
PA3	,653	-,255	,308	,303	PA3		
PA4	,740	,248	,131	,121	PA4		
PA5	,781	,308	,158	,085	PA5		
PA6	,236	-,010	,072	,784			
PA7	,150	,166	,747	,106			PA7
PA8	,224	,241	,707	,379			PA8
PA9	,232	,251	,596	,377			
PA10	,157	,385	,250	,664			
PA11	,144	,637	,130	,255		PA11	
PA12	,025	,809	,206	-,003		PA12	
PA13	,019	,830	,095	,064		PA13	
PA14	,249	,696	,198	,068		PA14	
PA15	,396	,506	,419	-,312			
PA16	,296	,162	,680	-,082			

Source : SPSS 19

Initialement constituée de 16 items et à partir des résultats obtenus par l'ACP (la rotation a convergé en 6 itérations), nous retenons 11 items répartis sur trois facteurs. Le premier facteur est constitué de 5 items traduit les performances adaptatives relatives à la gestion des urgences et du stress, le deuxième facteur constitué de 4 items traduit les performances adaptatives relatives à l'apprentissage, le troisième facteur est constitué de 2 items traduit les performances adaptatives relatives à la créativité.

3. Rédaction finale du questionnaire

3.1. Introduction du questionnaire

Dans le but d'introduire l'objet du questionnaire, d'éviter les biais dans le renseignement du questionnaire ainsi que de mettre en confiance les répondants quant à l'anonymat et à la confidentialité des réponses, nous avons commencé notre questionnaire par l'introduction suivante

Présentation

Ce questionnaire entre dans le cadre d'un travail de **recherche scientifique** sur les apports des ressources humaines aux différentes démarches qualité mise en œuvre dans l'organisation.

Nous souhaitons insister sur le fait que nous garantissons aux répondants leur **anonymat** ainsi que la **confidentialité** des réponses apportées, vis à vis de tout tiers, qu'il soit interne ou externe à leur société.

L'exploitation des résultats sera exclusivement à but scientifique ; ainsi, pour des raisons d'ordre méthodologique, nous vous demandons de bien vouloir répondre à toutes les questions même si certaines questions peuvent vous paraître redondantes.

Merci de votre collaboration.

3.2. Caractéristique de l'échantillon (Fiche sémantique)

Q1. Vous êtes : <input type="checkbox"/> Cadre supérieur <input type="checkbox"/> Cadre intermédiaire <input type="checkbox"/> Maitrise <input type="checkbox"/> Opérationnel
Q2. Sexe : <input type="checkbox"/> Femme <input type="checkbox"/> Homme
Q3. Diplômes : <input type="checkbox"/> inférieur bac <input type="checkbox"/> TS <input type="checkbox"/> Licence <input type="checkbox"/> Ingénieur <input type="checkbox"/> Master <input type="checkbox"/> Doctorat
Q4. Ancienneté dans l'entreprise : <input type="checkbox"/> Moins de 2 ans <input type="checkbox"/> 2 à 5 ans <input type="checkbox"/> 6 à 9 ans <input type="checkbox"/> 10 ans
Q5. Expérience professionnelle : <input type="checkbox"/> Moins de 2 ans <input type="checkbox"/> 2 à 5 ans <input type="checkbox"/> 6 à 10 ans <input type="checkbox"/> Plus 10 ans
Q6. Type de contrat : <input type="checkbox"/> CDI <input type="checkbox"/> CDD
Q7. Age : <input type="checkbox"/> moins de 30 ans <input type="checkbox"/> De 30 à 40 ans <input type="checkbox"/> De 41 à 50 ans <input type="checkbox"/> Plus de 50 ans
Q8. Vos contacts avec les clients sont-ils ? <input type="checkbox"/> Directs et continus <input type="checkbox"/> Directs et intermittents <input type="checkbox"/> Indirects et continus <input type="checkbox"/> Aucun contact

3.3. Les échelles de mesures

Toutes les échelles du questionnaire sont de type Likert en cinq positions allant de « pas du tout d'accord », « Pas d'accord », « Neutre », « D'accord » à « tout à fait d'accord »

3.3.1. Echelle de mesure de l'engagement organisationnel après épuration

	Exprimez vos propres perceptions des situations ci-dessous en précisant à chaque fois quels sont vos différents degrés d'approbation à l'égard de chacune des propositions suggérées :
EA1	Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise
EA2	J'aime discuter de cette entreprise avec des personnes extérieures
EA5	Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise
EA6	Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise
EC4	Rester dans cette entreprise est autant une nécessité qu'un désir
EC5	Je sens que je n'ai pas assez d'opportunités pour me permettre de quitter cette entreprise
EN2	Même si c'est à mon avantage, je ne me sentirai pas le droit de quitter mon entreprise maintenant
EN3	J'éprouverai de la culpabilité si je quitte mon entreprise maintenant
EN5	Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie
EN6	Je dois beaucoup à mon entreprise

3.3.2. Echelle de mesure de l'empowerment psychologique après épuration

EP1	Je me sens tout à fait capable de réaliser les résultats attendus de mon travail
EP3	Je suis tout à fait capable de réaliser ce que l'on attend de moi dans mon travail
EP4	Je suis confiant dans mes capacités à bien réaliser mon travail
EP6	J'ai la responsabilité de décider comment le travail doit être fait
EP7	Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail
EP8	Ce travail me donne de bonnes possibilités d'indépendance et de liberté d'action pour m'organiser

**PARTIE II CHAPITRE II : ANALYSE DE L'APPROPRIATION DU PRINCIPE
D'AMÉLIORATION CONTINUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE « MFG »**

EP9	Je suis assez libre et indépendant dans la réalisation de mon travail
EP10	Je peux prendre des décisions concernant mon travail de façon autonome
EP11	J'ai beaucoup d'influence dans mon service
EP12	Je peux influencer les décisions au sein de mon service
EP13	Mes supérieurs tiennent compte de mon point de vue en ce qui concerne le service
EP14	Je peux influencer l'organisation de mon service
EP16	Le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi
EP17	Ce que je réalise dans mon travail est très important pour moi
EP18	Je donne beaucoup de sens au travail que je fais
EP19	Mes activités de travail ont beaucoup d'importance à mes yeux
EP20	Le travail que je fais est très important pour moi

3.3.3. Echelle de mesure des performances adaptatives après épuration

Dans le cadre de votre travail, vous pouvez être confronté à des situations variées pouvant avoir un caractère d'urgence, de risque, voire de danger. Comment réagissez-vous ?	
PA1	Je parviens à orienter toute mon attention sur la situation pour agir rapidement
PA2	J'analyse très vite les solutions possibles et leurs implications pour choisir la plus appropriée d'entre elles
PA3	Je décide vite des actions à entreprendre pour résoudre le problème
Pensez aux situations les plus exigeantes et les plus stressantes dans votre travail pour expliquer comment vous agissez ?	
PA4	Je conserve mon calme dans les situations où j'ai à prendre rapidement de nombreuses décisions
PA5	Je cherche des solutions en discutant calmement avec mes collègues
Des situations de travail nouvelles ou mal définies peuvent se produire plus ou moins fréquemment dans votre travail. Comment réagissez-vous ?	
PA7	Je n'hésite pas à aller contre certaines idées bien établies pour proposer une solution novatrice
PA8	J'intègre des informations très variées pour trouver une solution innovante

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

Face aux innovations qui interviennent dans votre travail/métier (nouvelles procédures, méthodes, pratiques, technologies, organisation du travail, nouveaux outils), que faites-vous ?	
PA11	Je suis à l'affût des dernières innovations dans mon domaine professionnel pour améliorer ma manière de travailler
PA12	Je me forme régulièrement, dans ou en dehors de l'entreprise, pour maintenir mes compétences à jour
PA13	Je me prépare au changement en participant à tout projet ou mission qui le permet
PA14	Je recherche toutes les opportunités qui me permettent de développer mes performances (formation, groupes de travail, échanges avec les collègues, etc.)

3.3.4. Echelle de mesure des conflits de role après épuration

CR1	Certaines personnes me font parfois des réflexions désagréables au travail
CR2	Parfois, je suis frustré(e) de ne pas pouvoir répondre à ces réflexions
CR3	J'ai quelque fois l'impression d'être pris pour cause pour rien
CR12	Je n'accroche pas complètement avec la culture de cette entreprise
CR13	Cette entreprise a parfois un mode de fonctionnement qui m'énerve
CR14	Dans cette entreprise, il faut parfois se comporter d'une façon qui ne me convient pas
CR16	On ne me donne pas assez d'informations pour bien faire mon travail
CR17	Il me manque parfois des informations pour bien faire mon travail
CR19	Globalement mon statut n'est pas assez reconnu dans l'entreprise
CR20	Je trouve que je n'ai pas assez de reconnaissance de la part de ma hiérarchie
CR21	La valeur de mon travail n'est pas assez reconnue

3.3.5. Echelle de mesure de la perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les employés après épuration

Dans votre entreprise, les efforts de la direction pour motiver les employés sont :	
PDQPE 1	Purement économiques
PDQPE 2	Economique, Sociaux et psychologique liés au bien être personnel
Selon vous, la logique qui domine l'orientation de votre entreprise dans le temps est :	
PDQPE 4	L'innovation et l'amélioration continue
Dans votre entreprise, la coordination et le contrôle sont assurés par :	
PDQPE 5	Les employés dignes de confiance et experts dans leur travail
Concernant l'information dans votre entreprise :	
PDQPE 9	L'information est disponible pour l'ensemble des employés en temps réel
PDQPE 10	L'accès à l'information dépend de la structure hiérarchique
PDQPE 11	L'information est exclusivement descendante
PDQPE 12	Le feed-back est régulier et continue

3.4. Question diverses

Ces questions sont relatives aux spécificités de l'entreprise et peuvent être utilisées dans l'analyse des résultats de l'enquête auprès des employés de l'entreprise MFG.

3.4.1. Questions relatives à la perception de la conception de la démarche qualité de la direction

<p>Q9. Classez de 1 à 4 ces objectifs selon leur ordre de priorité pour votre hiérarchie ?</p> <p align="center">La satisfaction de ses clients</p> <p align="center">La satisfaction de ses salariés.....</p> <p align="center">La maximisation de ses bénéfices.....</p> <p align="center">La satisfaction de ses actionnaires.....</p>
--

3.4.2. Questions relatives à la perspective appropriative des employés

Ces questions ont été formulées à partir de la nature de la perception des objets et outils de gestion

<p>Q10. Votre relation avec votre hiérarchie est plutôt :</p> <p><input type="checkbox"/> Collaborative <input type="checkbox"/> Fonctionnelle <input type="checkbox"/> Conflictuelle</p> <p>Q11. Comment percevez-vous l'engagement de votre direction dans la démarche qualité et la satisfaction des clients ?</p> <p><input type="checkbox"/> Très fort et Continu <input type="checkbox"/> Fort mais intermittent <input type="checkbox"/> Faible</p> <p>Q12. Est-ce que vous avez déjà participé à la rédaction des procédures de travail ?</p> <p><input type="checkbox"/> Souvent <input type="checkbox"/> Rarement <input type="checkbox"/> Jamais</p> <p>Q13. Est-ce-que vous avez déjà renseigné une fiche d'amélioration ?</p> <p><input type="checkbox"/> Une fois <input type="checkbox"/> Plusieurs fois <input type="checkbox"/> Jamais <input type="checkbox"/> Je ne connais pas cette fiche</p> <p>Q14. Comment percevez-vous le contrôle de la qualité au sein de l'entreprise ?</p> <p><input type="checkbox"/> Une contrainte <input type="checkbox"/> Un moyen de s'améliorer <input type="checkbox"/> Une nécessité</p> <p>Q15. Vous considérez les procédures du système de management de la qualité comme :</p> <p><input type="checkbox"/> Une contrainte <input type="checkbox"/> Un guide d'orientation <input type="checkbox"/> Une capitalisation du savoir faire</p> <p>Q16. Comment percevez-vous l'initiative du « meilleur employé du mois » ?</p> <p><input type="checkbox"/> Une source de motivation <input type="checkbox"/> Une marque de reconnaissance</p> <p><input type="checkbox"/> Un moyen d'impliquer plus les employés <input type="checkbox"/> Sans intérêt</p> <p>Q17. Qu'est-ce-qui rend cette initiative du « meilleur employé du mois » intéressante ?</p> <p><input type="checkbox"/> La compétition <input type="checkbox"/> Le jeu <input type="checkbox"/> Le challenge <input type="checkbox"/> Les primes</p> <p><input type="checkbox"/> La reconnaissance des autres</p> <p>Q18. Qu'est-ce-qui rendra cette initiative plus attractive ?</p> <p>.....</p>
--

Cette section nous a permis de rendre compte du déploiement de l'étude exploratoire, s'en est suivie une phase d'évaluation et d'épuration des échelles de mesures pour qu'à la fin nous puissions rédiger le questionnaire final.

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

Cette section a été consacrée à la présentation des circonstances du déroulement de l'administration des questionnaires, puis à la validation psychométrique de l'instrument de mesure, puis on procèdera à la description des caractéristiques de l'échantillon et enfin, on a analysé les différentes questions relatives aux perspectives appropriatives.

1. Administration des questionnaires

1.1. Format du questionnaire

Dans le but d'atteindre le plus grand nombre de répondant à notre questionnaire, nous avons prévus deux versions du questionnaire. La première version est une version électronique et la deuxième est une version papier. Cependant, après les premières tentatives d'administration du questionnaire dans sa version électronique qui, malgré ses avantages notamment en termes de facilité de traitement des réponses et de cout, s'est avérée peu adaptée à notre étude empirique notamment les limites pratique quant à sa diffusion dans l'entreprise et en particulier les niveaux hiérarchiques opérationnels qui ne disposent pas de bureaux dotés de micro-ordinateurs.

En se rendant compte de cette lacune de l'administration du questionnaire par voie électronique, nous nous sommes dès lors adaptés en adoptant uniquement la version papier du questionnaire dont nous justifions l'utilisation dans ce qui suit.

Il faut reconnaître que le questionnaire relatif à cette enquête est assez long et assez précis ce qui nécessite une grande concentration de la part des répondants qui l'ont le plus souvent renseigné en plusieurs temps. C'est pour cela que le format papier du questionnaire est intéressant car plus pratique et moins contraignant pour les répondants qui ne seront pas obligés d'utiliser un support comme l'ordinateur, alors que la version papier est accessible en tout temps, toutes positions et tout lieux. En disant ça, on pense par exemple au temps passé par les travailleurs dans les transports qui peut être utilisé pour renseigner le questionnaire.

De plus, lors de la distribution des questionnaires dans les différents services, on a eu l'occasion de discuter avec certains employés qui m'ont appris qu'on leurs avaient demandé de renseigner un questionnaire dans une version électronique qu'ils n'avaient pas renseigné vu qu'ils n'étaient pas dans une situation d'interaction direct avec l'initiateur de la démarche de sondage. On m'a carrément dit que s'ils n'avaient pas eu un contact direct avec moi, ils n'auraient fort probablement pas renseignés notre questionnaire ce qui a conforté notre position de choisir le format papier du questionnaire comme la version adéquate à notre recherche.

1.2. Distribution des questionnaires et recueil des réponses

La période durant laquelle on avait effectué l'étude empirique au sein de l'entreprise « MFG » s'est étalée sur une durée de dix mois entre notre introduction dans l'entreprise en aout 2016 et la fin de notre intervention au niveau de l'entreprise en mai 2017.

Dans le cadre de la distribution des questionnaires auprès des employés de l'entreprise « MFG », on s'est appuyé sur la technique d'administration des questionnaires dite boule de neige qui a consisté à identifier des personnes relaies qui à leurs tours s'appuieront sur d'autres personnes relaies et ainsi de suite. C'est à cet effet que nous nous sommes appuyés sur d'un coté, les responsables des départements et des services pour les employés travaillant dans des postes administratifs et d'un autre coté, les responsables de lignes de production et surtout les chefs de quart pour les employés travaillant dans des postes productifs.

La technique boule de neige présente un avantage certain sur le plan pratique et méthodologique. Sur le plan pratique, elle permet de gagner du temps dans la distribution car l'usine est très vaste et faciliter les relances du questionnaire vu que c'est une technique qui responsabilise les personnes relaies. Sur le plan méthodologique, elle permet au chercheur de ne pas trop s'impliquer avec les répondants ce qui fait qu'il interférera le moins possible sur les réponses des répondants et ainsi les données collectées par le sondage gagneraient en neutralité.

Il est à noter que dans le cadre de cette recherche, nous avons suivi une initiation aux règles d'hygiène, sécurité et environnement au niveau du département sécurité industrielle qui nous ont fourni les équipements de protection individuels (EPI) indispensables pour

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

pénétrer dans les zones de production. Muni de nos EPI, on passait chaque semaine à l'usine pour récupérer les questionnaires renseignés et relancer les autres.

1.3. Démarche suivie et échantillonnage

Le nombre des employés de MFG est de 1070 employés. Au départ, nous avons retenu et distribué 650 questionnaires de façon aléatoire, ce qui représente un taux d'échantillonnage d'environ (60 %) par rapport à l'effectif global des employés. Mais, on a réussi à collecter seulement (275) questionnaire ce qui a fait que le taux de retour soit de (42%). Cependant, on a invalidé (26) qui étaient renseignés de façon incomplète ce qui a réduit le nombre de questionnaire analysé à (249). Ce qui nous a amené à un taux d'échantillonnage par rapport aux réponses valide de (23 %).

2. Validation psychométrique de l'instrument de mesure

Afin de vérifier la qualité psychométrique de l'instrument de mesure, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire qui nous a permis de vérifier l'indice de Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ainsi que le seuil de signification de Bartlett, ainsi que l'alpha de Cronbach comme test de fiabilité pour les échelles de mesures qu'on va utiliser dans le test des hypothèses.

Les résultats synthétiques sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 24. La validation des échelles de mesures finale

	Alpha de Cronbach	Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin KMO	Signification de Bartlett
Echelle de mesure de l'engagement organisationnel (EO)	0,856	0,804	0,000
Echelle de mesure de la perception du degré d'humanisme de la conception de la démarche qualité de la direction par les employés (PDQPE)	0,663	0,833	0,000
Echelle de mesure de la perception avantageuse de la situation de travail (PST)	0,812	0,778	0,000
Echelle de mesure de l'appropriation du principe d'amélioration continue (APAC)	0,866	0,781	0,000

Source : SPSS 19

Le tableau présenté précédemment nous permet de valider les échelles de mesures retenues pour tester les hypothèses de recherche car l'ensemble des échelles de mesures sont conformes aux trois critères validation qui sont des valeurs alpha de Cronbach $> 0,6$ et des valeurs KMO $> 0,75$ ce qui est très bon et enfin, la signification de Bartlett = $0,000 < 0,005$.

Ceci dit, même si l'indice alpha de Cronbach peut être augmenté à une valeur $\alpha = 0,717$ dans le cas de l'extraction du premier item PDQPE 1, ça ne sera pas approprié car l'indice KMO diminuera pour arriver à une valeur KMO = $0,560$, on décide donc de maintenir l'item en question.

3. Description des caractéristiques de l'échantillon

Afin de faire le dépouillement des résultats obtenus par le questionnaire, on a utilisé un logiciel d'analyse statistique appelé SPSS (Statistical Package for Social Science version 19). Cela a nécessité une phase de codification que nous avons jugé adéquat de présenter car ils permettent de mieux comprendre la phase où on va générer les variables permettant de tester les hypothèses de recherche.

Tableau 25. Répartition selon grade

		Pourcentage (%)
Valide	cadre supérieur	9,6
	cadre intermédiaire	28,5
	maitrise	29,7
	opérationnel	32,1
	Total	100,0

Source : SPSS

On note que 32% des personnes interrogés sont des opérationnels, 29% sont des maitrise, 28,5% sont des cadres intermédiaires et seulement 9,6% sont des cadres supérieurs. Ces réponses sont compatibles avec les besoins de notre recherche qui s'intéresse aux employés appartenant aux niveaux hiérarchiques autres que le niveau stratégique (Top management). C'est pour cela que le niveau hiérarchique le moins représenté est celui des cadres supérieurs.

Tableau 26. Répartition selon genre

		Pourcentage (%)
Valide	Homme	70
	Femme	30
	Total	100,0

Source : SPSS

Ce tableau présente la composition de l'échantillon selon le critère du « genre ». On constate que 70% des répondants sont des hommes et seulement 30% des répondants sont des femmes. Cela s'explique par le secteur d'activité de l'entreprise MFG car il est souvent constaté que les secteurs industriels sont généralement des métiers où on trouve plus d'homme que de femme, cela peut aussi s'expliquer par des éléments culturels ou autres.

Tableau 27. Répartition selon diplôme

		Pourcentage (%)
Valide	Inférieur au Bac	15,3
	TS	28,9
	Licence	21,7
	Ingénieur	22,5
	Master	11,2
	Doctorat	,4
	Total	100,0

Source : SPSS 19

Le tableau ci-dessus présente la répartition des employés interrogés selon les diplômes. On constate que 28,9% ont des diplômes TS, 22,5 % sont ingénieurs, 21,7% ont des licences, 15,3% ont un diplôme inférieur au Bac et enfin, 11,2% Master.

Tableau 28. Répartition selon l'ancienneté

		Pourcentage (%)
Valide	Moins de 2 ans	38,6
	2 à 5 ans	32,1
	6 à 9 ans	22,9
	10 ans	6,4
	Total	100,0

Source : SPSS 19

A partir du moment où l'entreprise MFG a été créée en 2007, l'ancienneté maximale dans l'entreprise MFG ne peut pas excéder 10 ans ce qui nous amène à dire que dans notre échantillon, ils n'existent que 6,4% des personnes qui sont restés dans l'entreprise depuis

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

sa création en 2007, alors que 38,6% ont une expérience de moins de 2 ans. Cela est compatible avec l'analyse de la rotation (Turn-over) qui a révélé qu'il y a eu dans les années passées des taux de rotation des employés très élevés.

Ces éléments sont des signes d'une instabilité au niveau du personnel de l'entreprise MFG, ce qui fait que l'entreprise supporte certainement beaucoup de perte en termes d'optimisation de ces processus et il devient difficile pour cette entreprise d'augmenter son efficacité globale dans la mesure où elle est régulièrement obligée de supporter les coûts liés aux périodes d'adaptation des nouveaux employés pendant lesquelles ils sont inefficaces, en plus des coûts de formation.

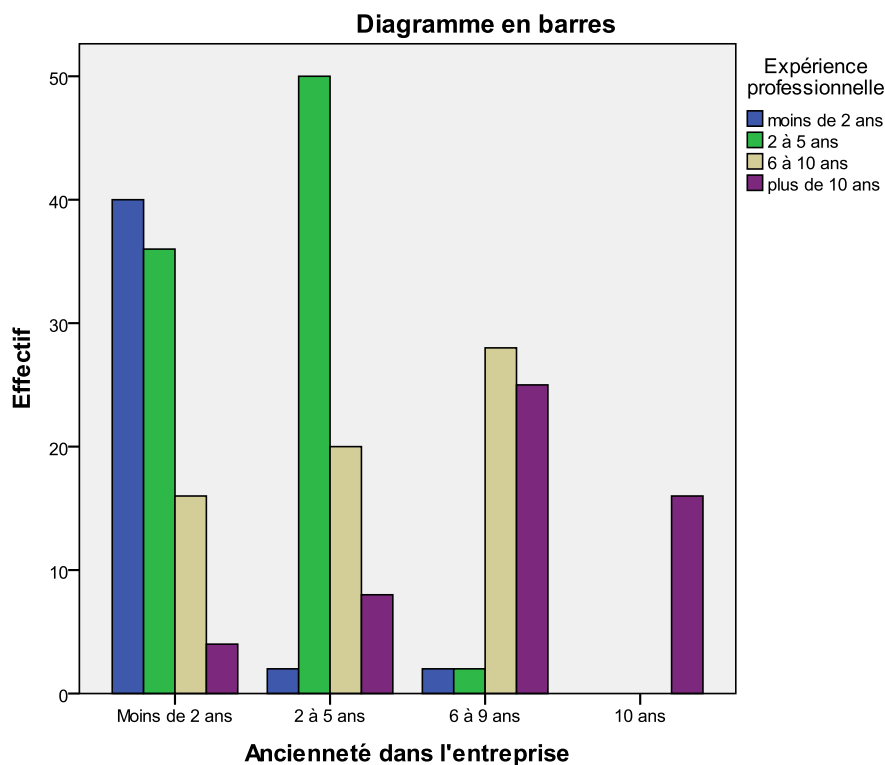


Figure 9. Expérience et ancienneté des employés

Source : SPSS 19

Ce diagramme en barre présente le croisement de l'expérience professionnelle globale et l'ancienneté dans l'entreprise MFG des employés interrogés. Il révèle que les employés dont l'ancienneté dans l'entreprise est de 10 ans sont tous dans l'entreprise depuis sa création en 2007 et leur ancienneté dans l'entreprise explique toute leur carrière, ce qui fait que ces personnes sont très fidèles à l'entreprise. Pour ceux dont l'ancienneté dans

l'entreprise est de 6 à 9 ans, la majorité d'entre eux ont fait la majeure partie de leurs carrières dans l'entreprise. Quant à ceux d'entre eux dont l'ancienneté dans l'entreprise est de 2 à 5 ans, ils l'ont effectuée dans l'entreprise MFG et enfin, pour ceux dont l'ancienneté est de moins de 2 ans on remarque qu'un peu moins de la moitié d'entre eux MFG constituent leur premier travail et pour l'autre moitié MFG est considérée comme le deuxième travail voir même le troisième travail de leurs carrières.

Tableau 29. Répartition selon type de contrat

		Pourcentage (%)
Valide	CDI	90
	CDD	10
	Total	100,0

Source : SPSS 19

On remarque que la majorité des répondants disposent de contrat à durée indéterminée (90%) et seulement 10% disposent de contrat à durée déterminée. Le fort taux de contrat CDI est le signe que l'entreprise est confiante quant à son développement et compte fidéliser ses employés afin de pouvoir capitaliser leurs savoir faire et de pouvoir compter sur l'effet d'expérience indispensable dans l'industrie du verre car hautement complexe et ses marchés très concurrentiels. Cet élément permettrait potentiellement d'augmenter le niveau d'engagement organisationnel car l'entreprise assure l'employé quant à son avenir professionnel ce qui n'est pas le cas lorsque le contrat de travail est de type CDD qui est considéré comme un contrat de travail précaire dans la mesure où il ne permet pas aux employés de se projeter dans l'avenir, en d'autres termes, ils se sentent toujours sous tensions. Un contrat de type CDD risque d'être perçue par les employés comme un signal de la non pérennité de l'entreprise ce qui fait qu'il cherchera à minimiser les risques liés à la sécurité de l'emploi en cherchant d'autres opportunités dans d'autres entreprises.

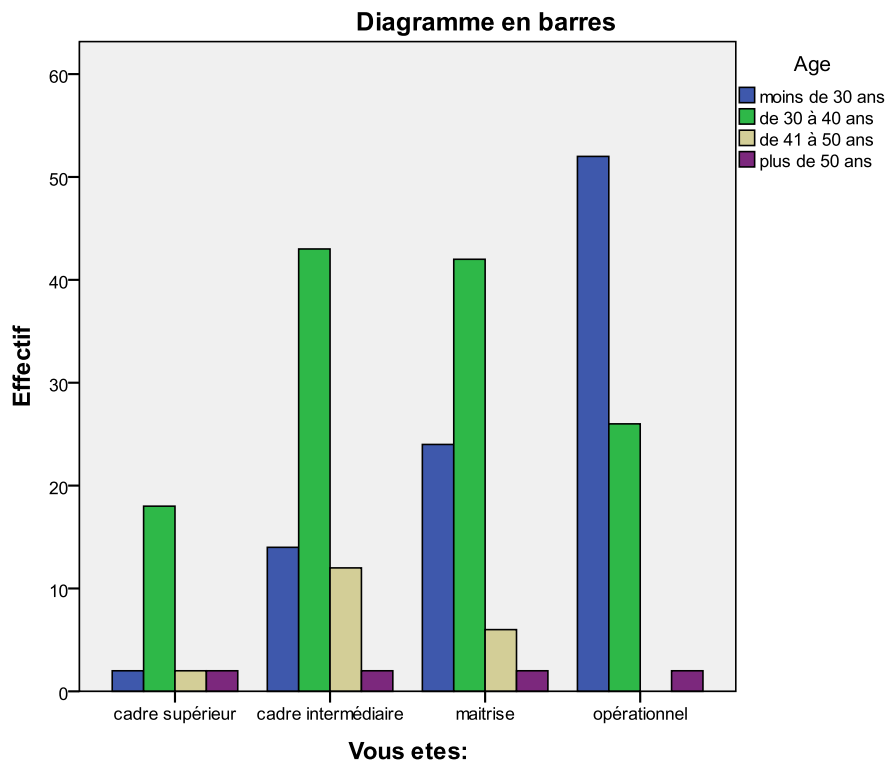


Figure 10. Grade et age

Source : SPSS 19

Ce diagramme en batons juxtaposés montre la relation entre l'age et les différents niveaux hiérarchiques qui existent dans l'entreprise. On constate que plus le niveau hiérarchique est haut et moins les employés sont agés de moins de 30 ans. Au niveau opérationnel, on trouve que la majorité des répondants sont agés de moins de 30 ce qui est tout à fait normal car c'est l'age ou les gens commencent à travailler et ils commencent souvent dans le niveau opérationnel. Dans les niveaux hiérarchiques intermédiaires, on constate que l'age le plus représenté se situe entre 30 et 40 ans alors que les 41-50 ans sont plus nombreux dans le niveau des cadres intermédiaires que dans le niveau maîtrise.

Ces éléments nous conduisent à déduire le fait que l'avancement et les promotions au sein de l'entreprise MFG se font sur la base du diplôme et de l'expérience ce qui fait que c'est un système de promotion qui n'est pas basé sur les performances notamment les performances relatives à l'amélioration continue. Cela nous laisse penser que le dilemme managérial relatif à la non compatibilité du système de motivation avec les objectifs qualité risque d'être présent ce qui fait que l'appropriation du principe d'amélioration continue risque d'être faible.

Tableau 30. Répartition selon la proximité des clients

		Pourcentage (%)
Valide	Directs et continues	19,3
	Directs et intermittents	3,2
	Indirects et continues	12,0
	Aucun contact	65,5

Source : SPSS 19

Ce qui est remarquable dans ce tableau est que plus de 65% des répondants n'ont aucun contact avec les clients ce qui est tout à fait normal vu que l'entreprise est une entreprise industriel ayant principalement des clients Business dans le marché Business to Business et non une entreprise de service destiné au grand public caractérisée par la fréquence élevée des interactions entre les employés surtout ceux travaillant dans le niveau opérationnel et les clients.

4. Analyse des résultats relatifs aux perspectives appropriatives

Dans ce qui suit, nous présentons l'analyse des questions relatives aux perspectives appropriatives des employés par rapport à la démarche qualité normative mise en œuvre au sein de l'entreprise.

- ❖ La question (Q10) du questionnaire porte sur la nature de la relation perçue par les employés avec leur hiérarchie dans l'entreprise MFG qui est « Collaborative » comme un levier relationnel idéal, « Fonctionnelle » comme acceptable et enfin « Conflictuelle » comme un frein relationnel sur le plan collaboratif.

Afin de mieux cerner la nature des relations entre les différents niveaux hiérarchiques existants dans l'entreprise MFG, nous avons établi ce diagramme en barres par le croisement du niveau hiérarchique (grade) avec la nature de la relation perçue avec la hiérarchie.

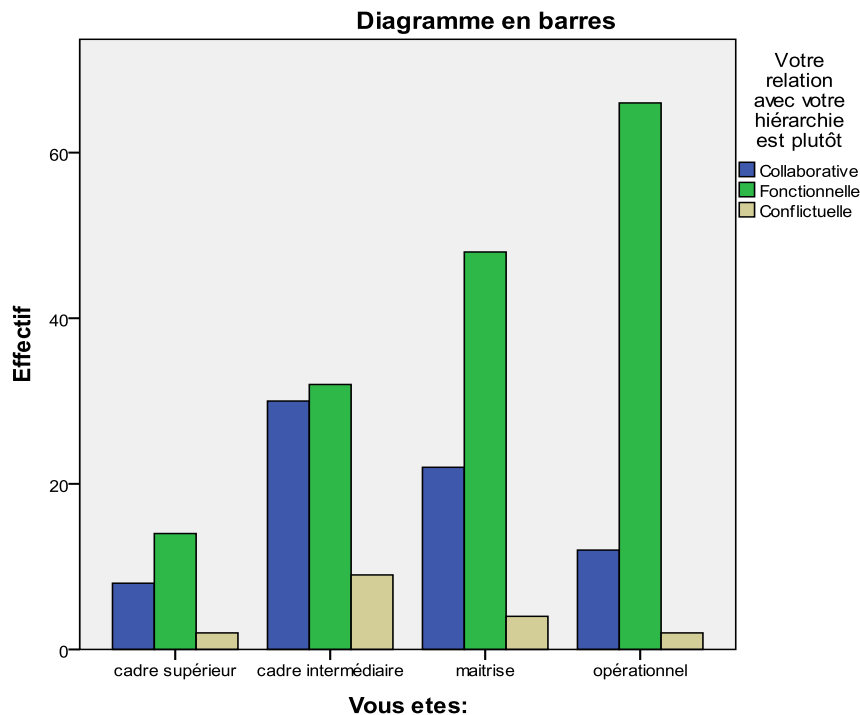


Figure 11. Relation entre grade

Source : SPSS 19

Ce diagramme met en évidence le fait que la nature de la relation dominante entre les différents niveaux hiérarchiques est de type fonctionnaliste sauf pour la relation entre le niveau des « cadres intermédiaires » et des « cadres supérieurs » où la nature de la relation est partagée entre « collaborative » et « fonctionnelle », même si on note que le taux de relation de nature « conflictuelle » le plus élevé concerne la relation entre les « cadres intermédiaires » et les « cadres supérieurs ».

On remarque qu'à partir du niveau « cadres intermédiaires », passant par le niveau « maîtrise », jusqu'au niveau « opérationnel », les relations de nature « collaborative » et « conflictuelle » diminuent et sont remplacées par la relation de nature « fonctionnelle ».

- ❖ La question (Q11) du questionnaire porte sur la perception des employés de l'engagement de la direction de MFG dans la démarche qualité et la satisfaction des clients qui peut être « très fort et Continu » comme idéal, « fort mais intermittent » comme un signe d'engagement occasionnel et « faible » comme révélateur d'un désintérêt total vis-à-vis de la démarche qualité.

**PARTIE II CHAPITRE II : ANALYSE DE L'APPROPRIATION DU PRINCIPE
D'AMÉLIORATION CONTINUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE « MFG »**

Ce tableau croisé a été présenté car il permet de mieux cerner la nature de l'engagement de la direction dans la démarche qualité dans la mesure où il met en évidence l'engagement de la direction selon deux perspectives. La première perspective est interne et concerne la perception des employés qui n'ont pas de contact avec les clients, la deuxième perspective est externe et concerne la perception des employés qui ont des contacts avec les clients.

Tableau 31. Tableau croisé Contact client et engagement de la direction dans la qualité				
Comment percevez-vous l'engagement de votre direction dans la démarche qualité et la satisfaction des clients ?				Total
	Très fort et continu	Fort mais intermittent	Faible	
Directs et continues	18	22	8	48
Directs et intermittents	2	4	2	8
Indirects et continues	12	12	6	30
Aucun contact	48	79	36	163
Total	80	117	52	249

Source : SPSS 19

On constate qu'environ 80% des répondants s'accordent sur l'engagement fort de la direction, alors que seulement 20% d'entre eux estiment que l'engagement de la direction est faible. Cependant dans la perspective interne, 29% des employés qui n'ont aucun contact avec les clients considèrent l'engagement de la direction comme fort estiment qu'il est continu et 48% le considère comme intermittent alors que 22% le juge comme étant faible (cela peut s'expliquer par le fait que la démarche qualité de l'entreprise MFG est de type normatif où il est souvent constaté que les directions s'engagent fortement lors de la première certification et à l'approche des audits de re-certification puis baissent leurs engagements une fois passé ces échéances).

Dans la perspective externe, 81% des employés qui ont des contacts divers en termes de fréquence et contact direct avec les clients estiment que l'engagement de la direction est fort, même si 45% d'entre eux estiment qu'il est intermittent.

- ❖ La question (Q12) du questionnaire concerne la fréquence de participation des employés de l'entreprise MFG à la rédaction des procédures de travail. Elle évolue de façon graduelle de « jamais » à « rarement » comme le fait de participer à la rédaction des procédures liées à un cycle de certification et enfin, « souvent » comme ayant participé à la rédaction des procédures dans tous les cycles de certification par lesquels est passée l'entreprise MFG.

Afin de mieux visualiser la fréquence de la participation des employés de MFG à la rédaction des procédures, on a estimé qu'il était adéquat d'effectuer un croisement avec l'ancienneté dans l'entreprise MFG. Ce choix est justifié par le fait que la rédaction des procédures ne se fait pas de façon continue, mais correspond souvent aux cycles de certification qui sont au nombre de trois (03) dans le cas de l'entreprise MFG.

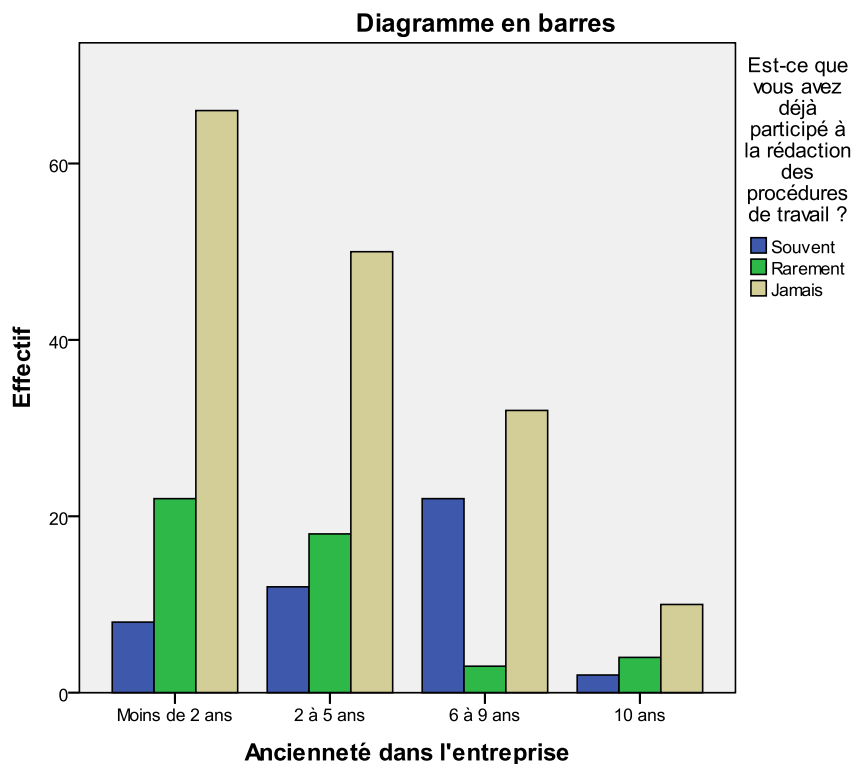


Figure 12. Participation et ancienneté des employés

Source : SPSS 19

Le diagramme en barres ci-dessus met en évidence une relation inverse entre l'ancienneté dans l'entreprise MFG et les fréquences faibles « rarement » et nulles « jamais » de la participation à la rédaction des procédures. En d'autres termes, plus les répondants sont

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

anciens dans l'entreprise et plus la fréquence de leurs participation à l'écriture des procédures de travail augmente. Ce qui fait que les employés dont l'ancienneté est élevée ont eu plus de chance d'avoir participé à la rédaction des procédures vu qu'ils ont assisté à plus de cycle de certification de l'entreprise, chance que n'ont pas eu les employés moins anciens dans l'entreprise MFG car on constate que moins les répondants ont de l'ancienneté dans l'entreprise et plus la fréquence de participation nulle « jamais » augmente jusqu'à atteindre sont maximum pour les répondants dont l'ancienneté dans l'entreprise est de moins de 2ans.

- ❖ La question (Q13) du questionnaire consiste à évaluer l'appropriation du principe d'amélioration continue sous la forme de la fréquence de renseignement des fiches d'amélioration commençant par « Une fois » considéré comme un essai non renouvelé, « plusieurs fois » considéré comme une appropriation forte, « jamais » comme signe de désintérêt total, et « je ne connais pas cette fiche » comme le signe d'une défaillance de la communication interne qui n'a pas informé les employés par rapport à la 'fiche d'amélioration'.

Tableau 32. Fréquence d'utilisation des fiches d'amélioration

	Pourcentage (%)
Une fois	13,7
Plusieurs fois	15,7
Jamais	35,3
Je ne connais pas cette fiche	35,3
Total	100,0

Source : SPSS 19

Le tableau ci-dessus met en évidence le fait que 70% des répondants n'ont jamais rempli de fiche d'amélioration, pire encore 35% des répondants disent ne pas avoir pris connaissance de l'existence de la fiche d'amélioration, 13% ont rempli la fiche une fois et 15% seulement l'ont remplis plusieurs fois.

Pour mieux situer ce taux très élevé, on a élaboré le diagramme en barres ci-après par le croisement entre la fréquence de renseignement des fiches d'amélioration et les niveaux hiérarchiques.

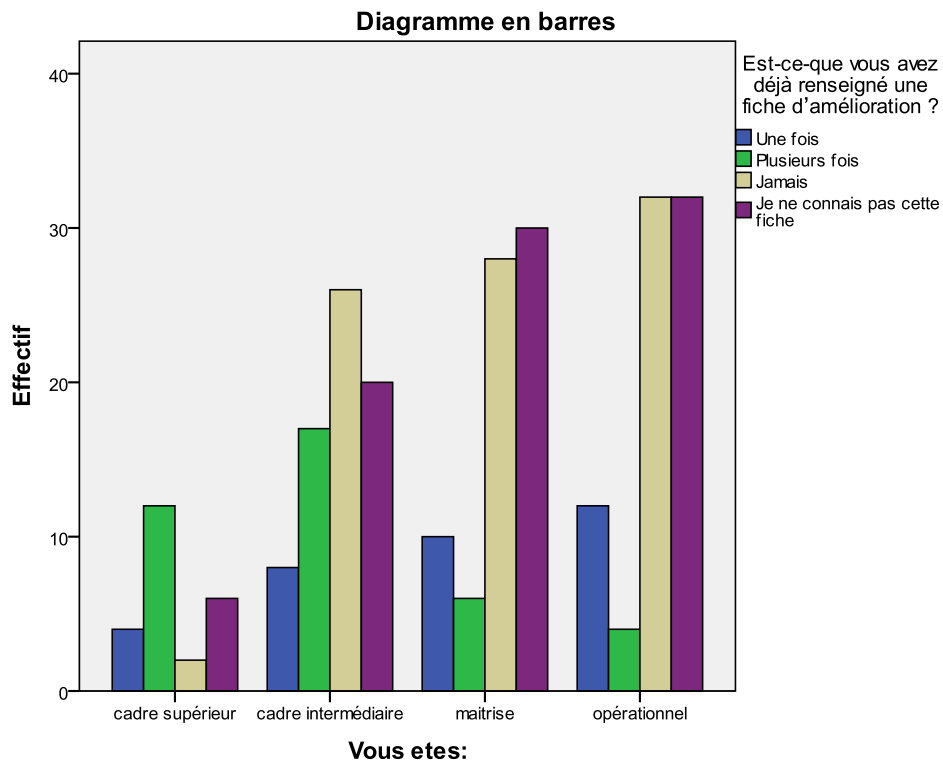


Figure 13. Grade et suggestions

Source : SPSS 19

On constate que moins le niveau hiérarchique est élevé et plus les fréquences nulles « jamais » et « ne connaissant pas la fiche d'amélioration » et « une fois » augmentent alors qu'à partir du niveau cadre intermédiaire, la fréquence « plusieurs fois » baisse.

Pour pouvoir expliquer davantage la non appropriation de la fiche d'amélioration, nous avons aussi exploré la relation entre la fréquence d'utilisation des fiches d'améliorations et l'ancienneté dans l'entreprise MFG qui est présenté dans le diagramme en barres ci-après

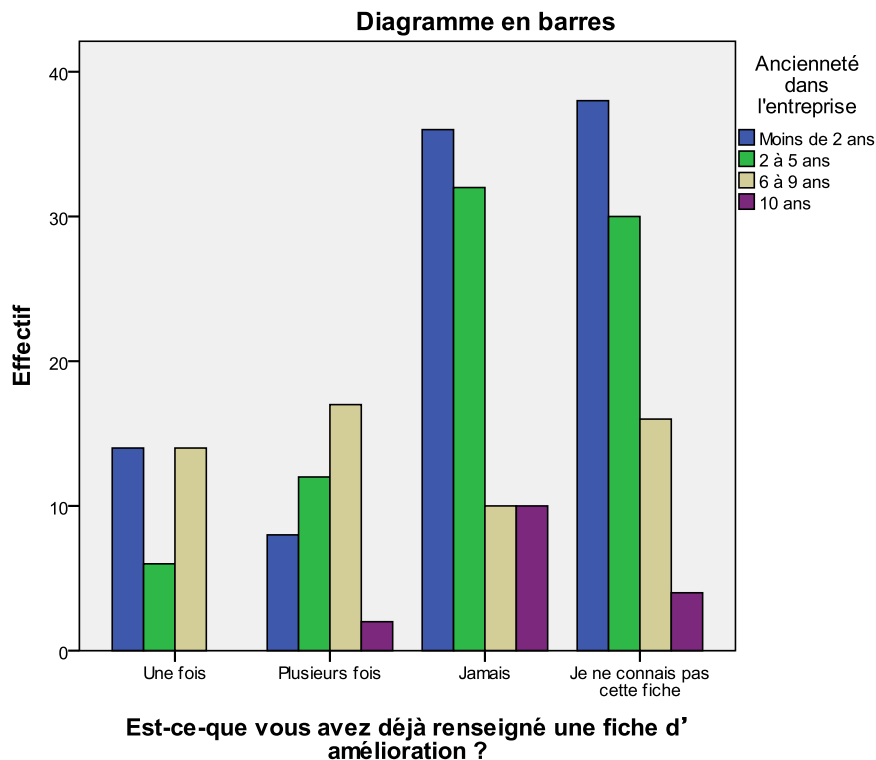


Figure 14. Ancienneté et suggestions

Source : SPSS 19

On constate que la majorité des répondants affirmant ne pas connaître ou ne jamais avoir utilisé les fiches d'amélioration est composée des employés dont l'expérience n'excède pas 5 ans.

Ces constats nous renseignent sur les efforts d'amélioration dans l'entreprise MFG qui émanent dans leurs majeures parties des niveaux hiérarchiques élevés, alors que dans le cadre des démarches qualité les efforts d'améliorations continus doivent émaner de tous les niveaux hiérarchiques. Cependant, il est à noter que la direction de l'entreprise MFG n'a pas veillé à l'appropriation de la fiche d'amélioration dans tous les niveaux hiérarchiques car 32% des répondants affirment ne pas avoir pris connaissance que cette fiche d'amélioration existait et en particulier en ce qui concerne les personnels dont l'ancienneté dans l'entreprise ne dépasse pas 5ans. Ceci dit, il est à noter qu'on a constaté un fort taux de Turn-over du personnel de MFG notamment dans les années 2011 et 2012 ce qui pourrait expliquer le fait que la majorité des répondants aient cette ancienneté de moins de 5ans.

- ❖ La question (Q14) du questionnaire essaie de cerner la perception du contrôle qualité au sein de l'entreprise MFG. Une perception du contrôle qualité comme une « contrainte » fait référence à une logique d'obligation, sa perception comme « une nécessité » renvoie à une logique d'instrumentation du contrôle et enfin, la perception comme « moyen d'amélioration » est un idéal dans la mesure où le contrôle qualité est considéré comme une étape du cycle d'amélioration continue.

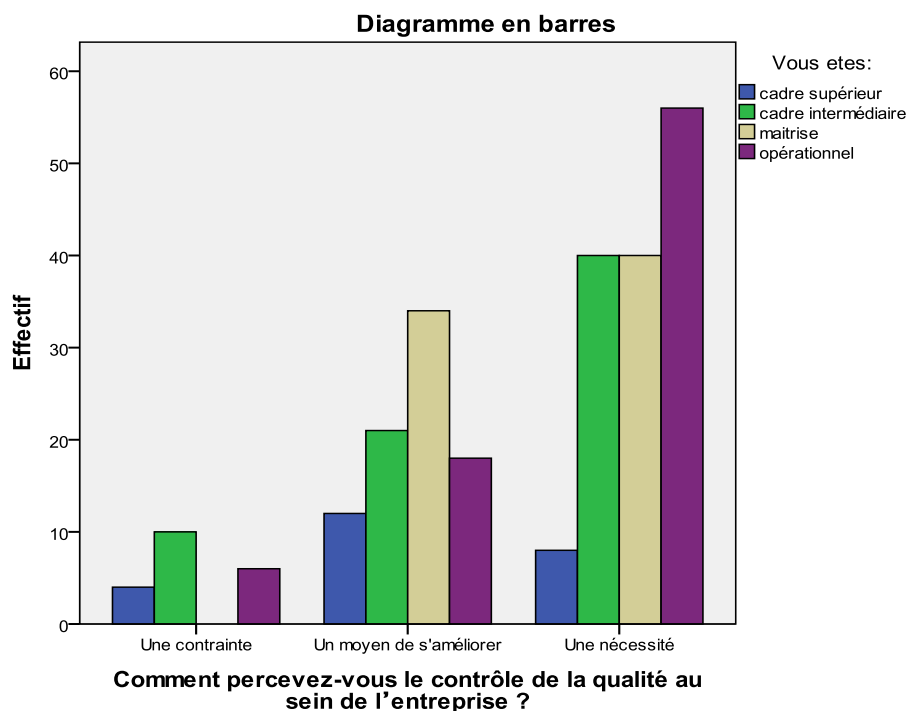


Figure 15. Grade et contrôle
Source : SPSS 19

En mettant en relation la perception du contrôle qualité dans l'entreprise et le niveau hiérarchique, on se rend compte qu'au niveau « maîtrise », les répondants se partagent entre le fait de considérer le contrôle qualité comme « nécessité » et « moyen d'amélioration » et aucun répondant ne le perçoit comme une contrainte, cela s'explique par le fait que c'est à ce niveau hiérarchique « maîtrise » que revient la responsabilité du contrôle qualité et donc c'est leur travail. En d'autres termes, les « maîtrises » sont ceux qui contrôlent la qualité. Pour ce qui est des opérationnels, la majorité d'entre eux considèrent le contrôle qualité comme une nécessité ce qui fait qu'ils perçoivent une conception instrumentale du contrôle qualité dans l'entreprise.

- ❖ La question (Q15) du questionnaire permet de prendre conscience de la perception des employés quant au système documentaire lié au SMQ. Une perception le considérant comme une « contrainte » aboutit souvent à la non appropriation des procédures écrites, une perception comme « guide d'orientation » renvoie à une appropriation instrumentale des procédures écrites et enfin, une perception comme « une capitalisation du savoir faire » est considérée comme un idéal de l'appropriation du système documentaire du SMQ.

Dans le but de mettre en évidence la relation entre la participation à la rédaction des procédures de travail et la perception de procédures relatives aux SMQ de l'entreprise MFG, on a élaboré le diagramme suivant.

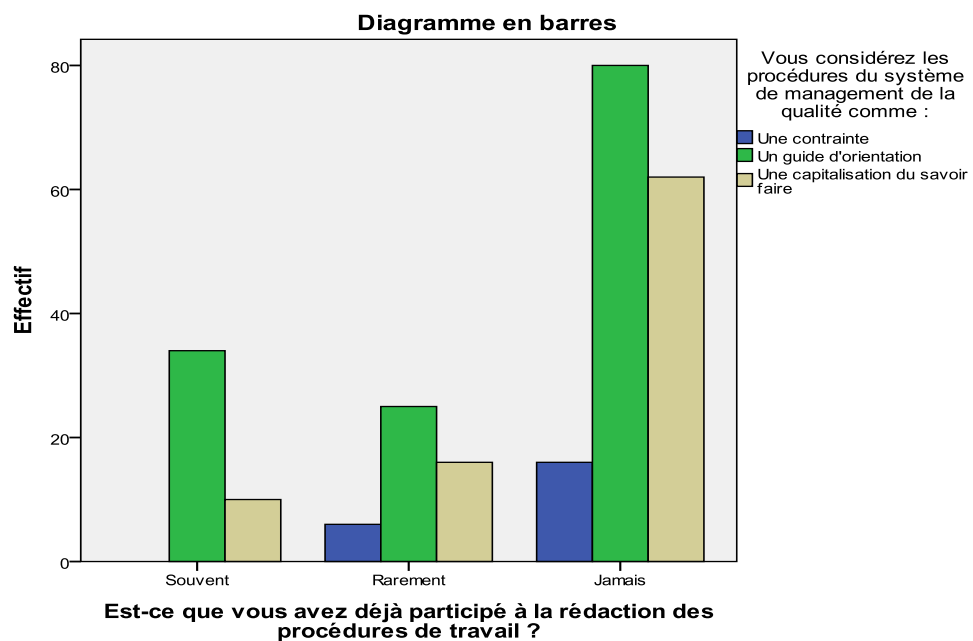


Figure 16. Participation et perception SMQ

Source : SPSS 19

On constate que plus la fréquence de participation à la rédaction des procédures de travail est faible et plus la perception des procédures relatives aux SMQ comme contrainte augmente ce qui fait que le meilleur moyen d'augmenter l'appropriation des procédures relatives aux SMQ, c'est bien de faire participer les employés à leurs rédaction ou du moins à leurs validation finale.

- ❖ Les questions (Q16), (Q17) et (Q18) du questionnaire concerne la perception de l'intérêt de l'initiative du « meilleur employé du mois » par les employés, la perception des facteurs de motivations qui la rendent attractives et enfin, les perspectives de son amélioration.

Afin de mieux comprendre l'interaction entre l'intérêt perçu de l'initiative du « meilleur employé du mois » et les facteurs de motivations par rapport à ces diverses perceptions, on présente le diagramme suivant.

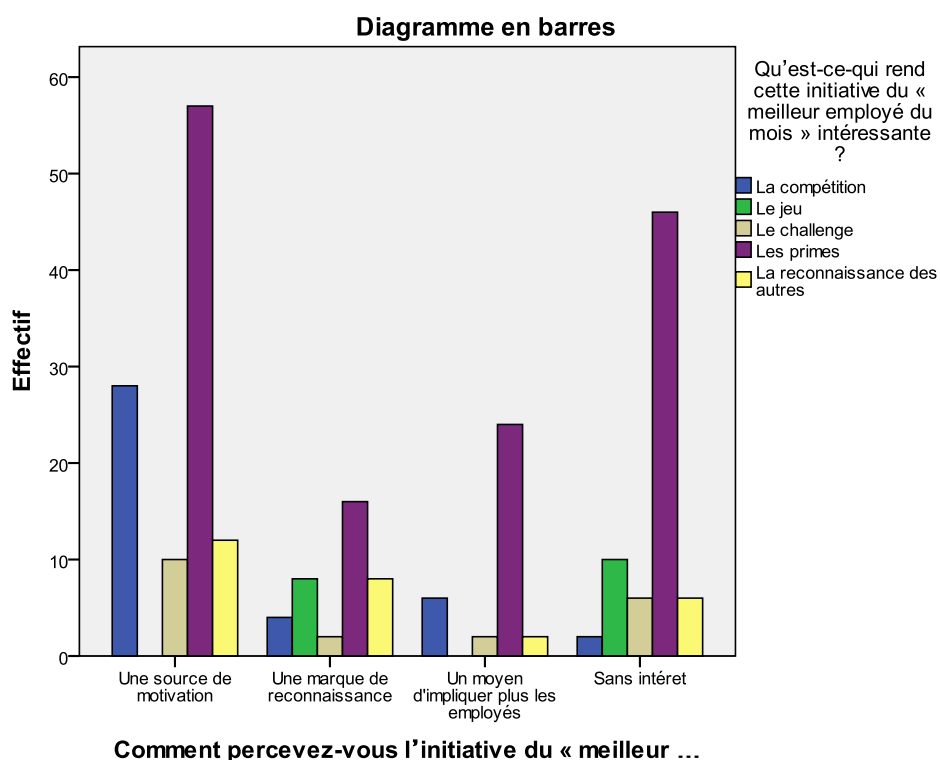


Figure 17. Initiative et motivation
Source : SPSS 19

On remarque que quelque soit la perception de l'intérêt de cette initiative, les répondants estiment que la principale motivation qui les pousse ou pousserait à s'y intéresser davantage, ce n'est autre que les primes.

Il est à noter que dans la plupart des commentaires relevés dans les réponses à la question (Q18), les répondants mettent l'accent sur deux éléments principaux qui sont le montant des primes qu'ils jugent très faible et la nécessité de transparence quant au mode de désignation des meilleurs employés.

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

A travers cette section, on a pu présenter les étapes relatives au déploiement de l'enquête auprès des employés de l'entreprise MFG, décrire les caractéristiques de l'échantillon et enfin, nous avons pu avoir une idée d'ensemble sur les perspectives appropriatives des employés vis-à-vis du système de management de la qualité de l'entreprise MFG.

SECTION 4 : Test des hypothèses et discussion des résultats

Dans cette section relative au test des hypothèses de recherche, nous allons présenter le calcul des variables nécessaires pour effectuer les tests d'hypothèse, puis on va expliquer la méthodologie suivie pour tester les hypothèses et enfin, on présentera le test des hypothèses et la discussion des résultats.

1. Calcul des variables du modèle

Dans le but de faciliter la présentation des résultats de l'enquête par sondage et de les rendre plus synthétique, on a du générer un certain nombre de variables qui regroupent les items relatifs aux memes questions.

- **Calcul des variables de la perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les employés**
 - **Calcul de la variable perception de la démarche qualité par les employés (PDQPE)**

PPHR = Moyenne [items PDQPE 2, 4, 5, 9, 12] : Cette variable définit la perception de l'humanisme radical du paradigme de la démarche qualité de la direction par les employés

PPF = Moyenne [items PDQPE 1, 10, 11] : Cette variable définit la perception du fonctionnalisme du paradigme de la démarche qualité de la direction par les employés

❖ Calcul de la variable de l'engagement organisationnel (EO)

EA = Moyenne [items EA1, EA2, EA5, EA6] : engagement organisationnel de type affectif

EC = Moyenne [items EC4, EC5] : engagement organisationnel de type calculé

EN = Moyenne [items EN2, EN3, EN5, EN6] : engagement organisationnel de type normatif

❖ **Calcul des variables de la situation de travail (PST)**

- **Calcul des variables des conflits de rôle (CR)**

CR ensemble = Moyenne [items CR 1, 2, 3] : cette variable définit les conflits de rôle dans sa dimension « Conflit entre l'individu et son mode relationnel avec son ensemble de rôle ».

CR entreprise = Moyenne [items CR 12, 13, 14] : cette variable définit les conflits de rôle dans sa dimension « Conflit entre l'individu et le mode relationnel global de l'entreprise ».

CR information = Moyenne [items CR 16, 17] : cette variable définit les conflits de rôle dans sa dimension « Conflit lié à une insuffisance de l'accès à l'information ».

CR reconnaissance = Moyenne [items CR 19, 20, 21] : cette variable définit les conflits de rôle dans sa dimension « Conflit de manque de reconnaissance ».

CR = Moyenne [CR ensemble, CR entreprise, CR information, CR reconnaissance] : cette variable est définie comme le degré d'intensité globale des conflits de rôle dans toutes ses dimensions. Elle est définie comme la mesure des enjeux négatifs de la situation de travail.

- **Calcul des variables de l'empowerment psychologique (EP)**

EP auto = Moyenne [items EP 1, 3, 4] : cette variable définit le sentiment d'empowerment psychologique dans sa dimension « auto-efficacité »

EP choix = Moyenne [items EP 6, 7, 8, 9, 10] : cette variable définit le sentiment d'empowerment psychologique dans sa dimension « choix »

EP impact = Moyenne [items EP 11, 12, 13, 14] : cette variable définit le sentiment d'empowerment psychologique dans sa dimension « impact »

EP signification = Moyenne [items EP 16, 17, 18, 19, 20] : cette variable définit le sentiment d'empowerment psychologique dans sa dimension « signification »

EP = Moyenne [EP auto, EP choix, EP impact, EP signification] : cette variable est définie comme l'intensité du sentiment d'empowerment psychologique général dans toutes ses dimension. Elle est définie comme la mesure des enjeux positifs de la situation de travail.

❖ **Calcul de la variable de l'appropriation du principe d'amélioration continue (APAC)**

- **Calcul de la variable des performances adaptatives**

Les performances adaptatives permettent de mesurer le niveau d'appropriation du principe d'amélioration continue.

PA urgencstress = Moyenne [items PA 1, 2, 3, 4, 5] : cette variable définit la performance adaptative dans ses dimensions « maîtriser les urgences ou les situations de crise » et « gérer le stress lié au travail »

PA créativité = Moyenne [items PA 7, 8] : cette variable définit la performance adaptative dans sa dimension « résoudre les problèmes de façon créative »

PA apprentissage = Moyenne [items PA 11, 12, 13, 14] : cette variable définit la performance adaptative dans sa dimension « apprentissage »

PA = Moyenne [PA urgencstress, PA créativité, PA apprentissage]

$$\text{APAC} = \text{PA}$$

2. Les choix méthodologiques pour tester les hypothèses de recherche

Afin de pouvoir tester les hypothèses de recherches, on ne peut pas se contenter des statistiques descriptives et c'est à cet effet que nous nous sommes intéressés à des méthodes issues des statistiques inférentielles dont le but est de « tester des hypothèses formulés sur les caractéristiques d'une population grâce à des informations recueillies sur un échantillon issu de cette population »³²¹.

³²¹ THIETART, R. A. coll. , « Méthodes de recherche en management », éd. Dunod, Paris, 2003, p 292

La recherche des liens entre les différents construits nous a naturellement conduit à utiliser deux méthodes d'analyses qui sont l'analyse des corrélations comme première approche pour mettre en évidence la présence ou non des liens et l'analyse des régressions simple comme deuxième approche d'identification des caractéristiques des liens entre les construits.

2.1. L'analyse des corrélations

On considère l'analyse des corrélations comme une approche initiale des liens entre les différents construits de notre recherche.

Notre intérêt s'est porté sur cette analyse car elle nous permettra de déterminer l'absence ou la présence de relation linéaire significative entre les variables des construits de la recherche.

La corrélation est une quantification de la relation linéaire entre des variables continues. Cette quantification repose sur le calcul du coefficient de corrélation de Pearson qui calcule la covariance entre deux variables continues et il constitue une standardisation de la covariance. Le coefficient de corrélation de Pearson peut prendre des valeurs qui varient entre -1 et +1, quelque soit l'échelle de mesure des variables.

Le test de corrélation se base sur le test de l'hypothèse nulle dont la signification correspond à un lien linéaire inexistant entre les variables ce qui fait qu'il n'y a pas de relation entre ces dernières ($r = 0$). Par contre, l'hypothèse dite alternative stipule qu'il existe une relation linéaire significative entre les deux variables.

Le mode calcul du coefficient de corrélation est en relation avec le concept de covariance. La covariance des variables s'explique par le fait que l'écart par rapport à la moyenne d'une variable est accompagné par le même écart de l'autre variable chez le même individu observé, ceci dit le sens de la covariance peut être dans le même sens ou dans le sens opposé. Ces éléments font que tout écart à la moyenne d'une variable sera suivi d'un écart à la moyenne dans l'autre variable.

$$COV(x, y) = \frac{\sum (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y})}{n - 1}$$

La covariance positive indique que lorsque la valeur de l'une des deux variables « x » augmente, la valeur de l'autre variable « y » fera de même.

La covariance négative signifie que lorsque la valeur de la variable « x » augmente, la valeur de la variable « y » diminue et vice-versa.

Cette formule présentait certaines lacunes qui ont été corrigées par le travail de Pearson sur la standardisation de la covariance et le calcul du coefficient de corrélation.

Nous obtenons ainsi le coefficient de corrélation de Pearson

$$r = \frac{COV(x, y)}{S_x S_y}$$

La règle d'interprétation du coefficient de corrélation de Pearson correspond au fait que pour pouvoir l'interpréter, il doit être significatif au sens où (la valeur de p doit être plus petite que 0,05) et si le coefficient est non significatif, on considère qu'il est semblable à $r = 0$.

Lorsque le coefficient de corrélation de Pearson est significatif, il permet d'identifier :

- **Le sens de la relation linéaire entre les deux variables** : Le coefficient de corrélation varie entre - 1 et 1. Le coefficient « 1 » indique une corrélation positive parfaite entre les deux variables. À l'inverse, le coefficient de « - 1 » indique une corrélation négative parfaite. Le coefficient « 0 » indique qu'il n'y a aucune relation entre les deux variables.
- **La force de la relation linéaire entre les deux variables** : Plus la valeur du coefficient est proche de « + 1 » ou « - 1 », plus les deux variables sont associées fortement et plus le coefficient est près de « 0 », moins les variables sont corrélées est forte.

Afin de pouvoir statuer sur la force ou la faiblesse du lien, il est recommandé d'utiliser les balises de Cohen (1988) concernant la taille d'effet et qui sont présentées comme suit :

Autour de 0,1 la corrélation est faible

Autour de 0,3 la corrélation est moyenne

Plus de 0,5 la corrélation est forte

2.2. L'analyse des régressions

Au-delà de l'analyse des corrélations, l'analyse des régressions nous permettra d'identifier la variable dépendante « à expliquer » et les variables indépendantes « explicatives » à travers la traduction de la relation linéaire entre deux variables à l'aide d'une équation mathématique.

Les modèles de régression sont construits à des fins explicatives ou prédictives de la variance d'un phénomène (variable dépendante) à l'aide d'une combinaison de variables explicatives (variables indépendantes).

Dans le cas de la régression linéaire multiple, la variable dépendante est toujours une variable continue tandis que les variables indépendantes peuvent être continues ou catégorielles. La régression linéaire est appelée multiple lorsque le modèle est composé d'au moins deux variables indépendantes. À l'inverse, un modèle de régression linéaire simple ne contient qu'une seule variable indépendante.

L'hypothèse nulle de la régression est qu'il n'y a pas de relation linéaire entre la variable X ou la combinaison des variables indépendantes ($X_1, X_2, X_3 \dots X_n$) et la variable dépendante (Y) et l'hypothèse alternative est l'inverse, soit que la combinaison des variables indépendantes est associée significativement à la variable dépendante.

2.2.1. Les conditions d'utilisations

- Les **variables** indépendantes peuvent être continues ou catégorielles et la variable dépendante doit être continue
- Il ne doit pas y avoir de relation linéaire parfaite entre deux ou plusieurs variables indépendantes (**multicolinéarité parfaite**). Par conséquent, les corrélations ne doivent pas être trop fortes entre celles-ci. Cette condition peut être vérifiée avec le VIF (*Variance Inflation Factor*) qui doit être inférieur à 10
- La variance des valeurs résiduelles doit être similaire à tous les niveaux de la variable indépendante pour éviter le problème d'**homocédasticité** (homogénéité des variances des résiduels)
- Les valeurs résiduelles ne doivent pas être corrélées entre elles.

3. Test des hypothèses de recherche et discussion des résultats

3.1. Analyse du paradigme de la démarche qualité de l'entreprise

Dans le but de tester la première hypothèse de recherche concernant « *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* », nous avons combiné les résultats de trois analyses, la première analyse a été effectuée dans le cadre du diagnostic de la démarche qualité mise en œuvre au sein de l'entreprise MFG et l'analyse de la conception de la démarche qualité des cadres dirigeants (Section 4 Chapitre I Partie II), la deuxième analyse concerne l'analyse de la perception de la démarche qualité par les employés (PDQPE) sur les plans des perspectives appropriatives et des priorités managériales que nous présentons ci-après.

3.1.1. Analyse de la perception de la conception de la démarche qualité par les employés

Dans le but de déterminer la perception de la conception de la démarche qualité par les employés (PDQPE), on a opté pour une analyse combinée. Cette analyse se fonde sur deux approches, la première approche concerne les perspectives appropriatives et la deuxième approche portera sur les priorités managériales

3.1.1.1. Sur le plan des perspectives appropriatives

La perspective appropriative est un élément aléatoire sur lequel il est très difficile d'agir et c'est pour cela qu'on n'a pas axé notre recherche sur les perspectives appropriatives car ça reviendrait à établir des profils individuels. Cependant, il est utile de comprendre même de façon générale les perspectives appropriatives pour pouvoir adapter le management notamment dans le cadre du management situationnel.

On tentera donc, d'avoir une idée sur la tendance générale des employés sur le plan des perspectives appropriatives. A cet effet, on présente le tableau ci-après où seront indiqués les effectifs des réponses aux questions relatives aux perspectives appropriatives.

Tableau 33. Perspectives appropriatives des employés de MFG

	Perspective socio-politique	Perspective rationnelle	Perspective psycho-cognitive
	La nature de l'objet et l'outil de gestion		
	Un outil de valorisation et d'influence, atout, un argument	Un vecteur de rationalisation un outil de travail	Un support d'apprentissage et un objet affectif
Q10 : Relation hiérarchique	17	160	72
Q11 : engagement de la direction	52	117	80
Q12 : écriture des procédures	157	47	44
Q13 : Fiche d'amélioration	176	34	39
Q14 : Contrôle	20	144	85
Q15 : Règle	22	139	88
Q16 : Initiative du meilleur employé	108	34	107
Q17 : Motivation	28	183	39
TOTAL	580	858	554
Proportion	30%	43%	27%

Source : SPSS 19

A partir des résultats de ce tableau, on estime que les perspectives appropriatives des employés sont diversifiées par rapport au calcul des moyennes, ce qui nous laisse penser que si ce travail devait être fait individu par individu cette diversité risque d'être encore plus fine. Ceci dit, l'approche par les perspectives appropriatives témoigne de la dominance de la perspective fonctionnaliste qu'elle soit rationnelle ou socio-politique avec 73% des réponses des répondants.

Ces éléments nous laissent penser que la perception de la conception de la démarche qualité par les employés est plutôt fonctionnaliste et donc conforme à la conception de la démarche qualité de la direction.

3.1.1.2. Sur le plan des priorités managériales

La question (Q9) du questionnaire porte sur la perception des priorités de la direction quant au classement des parties prenantes clés à satisfaire et des objectifs à réaliser de façon prioritaire « la satisfaction des clients », « maximisation des bénéfices », « la satisfaction des salariés », « satisfaction des actionnaires ».

**PARTIE II CHAPITRE II : ANALYSE DE L'APPROPRIATION DU PRINCIPE
D'AMÉLIORATION CONTINUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE « MFG »**

Etant donné que notre travail s'intéresse de façon particulière aux employés, on présente ci-dessous, le tableau concernant le classement de l'objectif relatif à la priorité de la satisfaction des salariés.

Tableau 34. Perception de la priorité des salariés pour la hiérarchie

		Pourcentage (%)
Valide	1	5,6
	2	10,4
	3	10,4
	4	73,5
	Total	100,0

Source : SPSS 19

On constate que 75% des répondants perçoivent que la satisfaction salariés est le dernier des soucis de la direction de l'entreprise MFG et le classe en quatrième position en termes de priorité. Le chiffre 73 % nous interpelle dans la mesure où il est très proche des 75% des répondants qui s'insèrent dans la perspective appropriative dite fonctionnaliste ou instrumentaliste. Cependant, dans le but de révéler les principales oppositions entre ces différents éléments, nous avons dans un premier temps élaboré le tableau des corrélations suivant.

Tableau 35. Corrélations de la perception des objectifs prioritaires				
	La satisfaction de ses clients	La satisfaction de ses salariés	La maximisation de ses bénéfices	La satisfaction de ses actionnaires
La satisfaction de ses clients	1			
La satisfaction de ses salariés	,010	1		
La maximisation de ses bénéfices	-,310**	-,414**	1	
La satisfaction de ses actionnaires	-,570**	-,517**	-,121	1

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

A partir des éléments de ce tableau, on constate que les objectifs de « satisfaction des actionnaires » et de « maximisation des bénéfices » sont opposés de façon significative aux objectifs de « satisfaction des clients » et de « satisfaction des salariés ». Maintenant, si on ne considère que les valeurs maximales d'opposition, on constate que l'objectif de « satisfaction des actionnaires » s'oppose de façon plus forte à l'objectif de satisfaction des clients et l'objectif de « maximisation des bénéfices » s'oppose de façon plus forte à celui de la « satisfaction salariés ».

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

En analysant les réponses relatives à la question Q9 du questionnaire sous l'angle des oppositions, on a pu construire le tableau suivant

Tableau 36. Conception qualité de l'entreprise

	Effectifs	
	CQE	
	TQM	MEE
Clients (priorité 1 et 2)	87	Autre
Salariés (priorité 1 et 2)	40	
Bénéfices (priorité 1 et 2)	Autre	201
Actionnaire (priorité 1 et 2)		170

Source : SPSS 19

On constate qu'en termes de perception des priorités de la direction, la majorité des employés interrogés estiment que les priorités de leur direction sont la « maximisation des bénéfiques » et la « satisfaction des actionnaires », par contre les effectifs les plus faibles correspondent à ceux qui considèrent que la « satisfaction des clients et des salariés » sont les première et deuxième priorités de leur direction.

Ces éléments nous laissent envisager le fait que la perception de la conception de la qualité de la direction par les employés est plus compatible avec les caractéristiques du modèle économique de l'entreprise (MEE) qu'avec ceux du management par la qualité totale TQM.

En se basant sur le diagnostic de la démarche qualité mise en œuvre au sein de l'entreprise MFG et l'analyse de la conception de la démarche qualité des cadres dirigeants (Section 4 Chapitre I Partie II) ainsi que de l'analyse de la perception de la démarche qualité par les employés (PDQE) sur les plans des perspectives appropriatives et des priorités managériales, nous pouvons confirmer la première hypothèse sur l'influence de la conception de la démarche qualité des cadres dirigeants sur le paradigme de la démarche qualité mise en œuvre dans l'entreprise.

Nous confirmons l'hypothèse (H1a) qui soutient que « *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* »

3.2. Analyse de régression entre la perception de la conception de la démarche qualité de la direction (PDQPE) et la perception de la situation de travail (PST)

Dans le but de tester la deuxième hypothèse de recherche qui suppose que « 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 », nous avons commencé par une analyse de corrélation puis une analyse de régression linéaire simple.

3.2.1. Relation entre la perception des conflits de rôle et la perception du paradigme fonctionnaliste

Le tableau qui suit présente la corrélation CR, PPF.

		CR	PPF
CR	Corrélation de Pearson	1	,210**
	Sig. (bilatérale)		,001
PPF	Corrélation de Pearson	,210**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : SPSS 19

Sur la base des résultats du coefficient de corrélation de Pearson qui est positif avec une valeur de **(0,210**)** > (0) avec une signification bilatérale ($p = 0,001 < (0,05)$), on peut donc réfuter l'hypothèse nulle sur l'absence de corrélation entre les deux variables et dire qu'il existe une **corrélation linéaire significative au niveau 0.01 (bilatéral) positive faible** entre la perception des conflits de rôle (CR) et la perception du paradigme fonctionnaliste (PPF).

On peut donc procéder à l'analyse de régression

Tableau 38. Modèle de régression simple : PPF-Conflit de Rôle

Variable explicative	Coefficient	T de student	Signification
(constante)	0,889		
PPF	0,948	47,091	0,000
Coefficient de détermination R2		89,9 %	
Coefficient F de Fisher		2217,522	
Signification du F(α)		0,000	

Source : SPSS 19

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

A partir des résultats de la régression entre PPF et CR, on constate que la perception du paradigme fonctionnaliste explique 89,9% de la variance des conflits de rôle. Le F de Fisher est de 2217,522 avec une marge d'erreur nulle ($\alpha=0,000$). La force du lien est mise en avant par le coefficient de régression positive égale à (0,948). Le test T de Student dépasse la norme de (1,96) et s'élève à 47,091. Le coefficient de détermination s'élève à 89,9% de la variance et permet de donner à la perception du paradigme fonctionnaliste un rôle déterminant dans l'explication des conflits de rôle.

Ces résultats montrent que la perception du paradigme fonctionnaliste est un fort prédicteur des conflits de rôle et de façon générale, il prédit les enjeux négatifs de la situation de travail.

Nous confirmons donc l'hypothèse (H2a) qui suppose que « *La perception fonctionnaliste de la démarche qualité par les employés influence négativement leurs perceptions de la situation de travail* »

3.2.2. Relation entre la perception de l'empowerment psychologique et la perception humaniste radicale du paradigme

Dans le but de tester la deuxième hypothèse de recherche qui suppose que « La perception humaniste radicale de la démarche qualité par les employés influence positivement leurs perceptions de la situation de travail », nous avons commencé par une analyse de corrélation puis une analyse de régression linéaire simple.

Le tableau qui suit présente la corrélation EP, PPHR.

Tableau 39. Corrélation EP-PPHR

		EP	EP auto	EP choix	EP impact	EP signification
PPHR	Corrélation de Pearson	,041	-,172**	,062	,072	,063
	Sig. (bilatérale)	,519	,007	,327	,261	,324
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

Source : SPSS 19

On remarque que PPHR qu'il nous a fallu prolonger la corrélation entre PPHR et EP aux composantes de l'EP pour qu'on puisse trouver un coefficient de corrélation de Pearson qui est négatif avec une valeur de (0,172**) > (0) avec une signification bilatérale ($p = 0,007$) < (0,05), on peut dire que l'hypothèse nulle sur l'absence de corrélation entre les deux variables est réfutée.

On peut donc effectuer la régression entre l'EP auto-efficacité et PPHR

Tableau 40. Modèle de régression simple : PPHR-Empowerment Psychologique auto-efficacité

Variable explicative	Coefficient	T de student	Signification
(constante)	4,716		
PPHR	-0,172	-2,742	0,007
Coefficient de détermination R2		3%	
Coefficient F de Fisher		7,52	
Signification du F(α)		0,007	

Source : SPSS 19

Ces résultats montrent que la perception du paradigme humaniste n'est pas un fort prédicteur de l'empowerment psychologique et de façon générale, il ne prédit pas les enjeux positifs de la situation de travail.

Nous infirmons donc l'hypothèse (H2b) qui suppose que « *La perception humaniste radicale de la démarche qualité par les employés influence positivement leurs perceptions de la situation de travail* »

3.3. Analyse de régression entre la perception de la situation de travail et l'engagement organisationnel PST et EO

Dans le but de tester la troisième hypothèse qui affirme que « *La perception des enjeux positifs et négatifs de la situation de travail influence fortement l'engagement organisationnel des employés* », nous avons effectué les tests suivants.

3.3.1. Relation entre la perception des conflits de rôle et l'engagement calculé

En premier lieu, nous avons estimé la corrélation entre l'engagement organisationnel calculé et les conflits de rôle, les résultats sont présentés ci-après.

Tableau 41. Corrélations CR et EC

		CR	CR ensemble	CR entreprise	CR information	CR reconnaissance
EC	Corrélations de Pearson	,093	,067	,140*	-,001	,028
	Sig. (bilatérale)	,143	,289	,027	,985	,656

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : SPSS 19

On note qu'on a pas trouvé de coefficient de Pearson significative entre l'engagement calculé et les conflits de rôle, ce qui nous a amené à prendre en considération la sous variable des conflits de rôle qui est les CRentreprise ou on trouve un coefficient de corrélation de Pearson qui est positif avec une valeur de **(0,140*)** > (0) avec une signification bilatérale ($p = 0,027$) < (0,05), on peut dire que l'hypothèse nulle sur l'absence de corrélation entre les deux variables est réfutée.

Par la suite on a effectué la régression entre EC et CRentreprise.

Tableau 42. Modèle de régression simple : EC-CRentreprise

Variable explicative	Coefficient	T de student	Signification
(constante)	2,395	11,047	0,000
CRentreprise	0,140	2,229	0,027
Coefficient de détermination R ²		2%	
Coefficient F de Fisher		4967	
Signification du F(α)		0,027	

Source : SPSS 19

Ces résultats montrent que les conflits de rôle ne sont pas un fort prédicteur de l'engagement calculé et de façon générale, il ne prédit pas l'engagement organisationnel.

Nous infirmons donc l'hypothèse (H3a) qui suppose que « **H3a : La perception des enjeux négatifs de la situation de travail influence positivement l'engagement organisationnel de type calculé** »

3.3.2. Relation entre la perception de l'empowerment psychologique et l'engagement affectif et normatif

En deuxième lieu, nous avons estimé la corrélation entre l'empowerment psychologique (EP) et l'engagement organisationnel de type affectif et normatif pour obtenir les résultats suivant.

Tableau 43. Corrélation entre EP-EA, EN

		EA	EN
EP	Corrélation de Pearson	,509**	,322**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : SPSS 19

Sur la base des résultats du coefficient de corrélation de Pearson qui est positif avec une valeur de **(0,509**)** > (0) avec une signification bilatérale ($p = 0,000 < (0,05)$), on peut donc réfuter l'hypothèse nulle sur l'absence de corrélation entre les deux variables et dire qu'il existe une **corrélation linéaire significative au niveau 0.01 (bilatéral) positive forte** entre l'empowerment psychologique (EP) et l'engagement organisationnel de type affectif (EA).

Sur la base des résultats du coefficient de corrélation de Pearson qui est positif avec une valeur de **(0,322**)** > (0) avec une signification bilatérale ($p = 0,000 < (0,05)$), on peut donc réfuter l'hypothèse nulle sur l'absence de corrélation entre les deux variables et dire qu'il existe une **corrélation linéaire significative au niveau 0.01 (bilatéral) positive moyenne** entre l'empowerment psychologique (EP) et l'engagement organisationnel de type normatif (EN).

Ces résultats nous permettent d'effectuer les régressions. D'un côté, entre l'engagement affectif (EA) et l'empowerment psychologique (EP), et de l'autre côté, entre l'engagement normatif (EN) et l'empowerment psychologique (EP) pour obtenir les résultats suivants.

Tableau 44. Modèle de régression simple : EA-EP

Variable explicative	Coefficient	T de student	Signification
(constante)	0,833		
EP	0,963	56,431	0,000
Coefficient de détermination R2		92,8%	
Coefficient F de Fisher		3184,405	
Signification du F(α)		0,000	

Source : SPSS 19

En se basant sur les résultats du tableau ci-dessus de régression entre l'EA et l'EP, on constate que l'empowerment psychologique (EP) explique 92,8% de la variance de l'engagement affectif. Le F de Fisher est de 3184,405 avec une marge d'erreur nulle ($\alpha=0,000$). La force du lien est mise en avant par le coefficient de régression positive égale à (0,963). Le test T de Student dépasse la norme de (1,96) et s'élève à 56,431. Le coefficient de détermination s'élève à 92,8% de la variance et permet de donner à l'empowerment psychologique un rôle déterminant dans l'explication de l'engagement affectif.

Tableau 45 . Modèle de régression simple : EN-EP

Variable explicative	Coefficient	T de student	Signification
(constante)	0,773		
EP	0,955	50,877	0,000
Coefficient de détermination R2		91,3%	
Coefficient F de Fisher		2588,438	
Signification du F(α)		0,000	

Source : SPSS 19

En se basant sur les résultats du tableau ci-dessus de régression entre l'EN et l'EP, on constate que l'empowerment psychologique (EP) explique 91,3% de la variance de l'engagement normatif. Le F de Fisher est de 2588,438 avec une marge d'erreur nulle ($\alpha=0,000$). La force du lien est mise en avant par le coefficient de régression positive égale à (0,955). Le test T de Student dépasse la norme de (1,96) et s'élève à 50,877. Le coefficient de détermination s'élève à 91,3% de la variance et permet de donner à l'empowerment psychologique un rôle déterminant dans l'explication de l'engagement normatif.

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

Ces résultats montrent que l'empowerment psychologique est un fort prédicteur de l'engagement organisationnel de type affectif et normatif et de façon générale, il prédit l'engagement organisationnel.

Nous confirmons donc l'hypothèse (H3b) qui suppose que « *H3b : La perception des enjeux positifs de la situation de travail influence positivement l'engagement organisationnel de type affectif et normatif* »

3.4. Analyse de régression entre l'engagement organisationnel et l'appropriation du principe d'amélioration continue EO et APAC

Dans le but de tester la quatrième hypothèse qui considère que « *L'engagement organisationnel influence l'appropriation du principe d'amélioration continue par les employés* », nous avons commencé par l'analyse de corrélation entre d'une part, les différents types d'engagement organisationnel à savoir l'engagement affectif (EA), normatif (EN) et calculé (EC) et d'autre part, la mesure de l'appropriation du principe d'amélioration continue à savoir les performances adaptatives (PA).

Nous avons donc obtenu le tableau des corrélations suivant.

Tableau 46. Corrélation EA, EN, EC-PA

		EA	EC	EN
PA	Corrélation de Pearson	,225**	-,004	,109
	Sig. (bilatérale)	,000	,947	,085

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : SPSS 19

A partir des résultats présentés dans le tableau ci-dessus nous constatons que l'hypothèse nulle de d'absence de corrélation est infirmée seulement pour l'engagement affectif (EA).

C'est pour cela qu'on a effectué une deuxième corrélation entre les composantes de la performance adaptative et l'engagement normatif et calculé.

Nous avons obtenu donc les résultats présentés ci-après

Tableau 47. Corrélations EC, EN et composante de PA

		PA urgencstress	PA créativité	PA apprentissage
EC	Corrélation de Pearson	,023	,109	-,083
	Sig. (bilatérale)	,718	,087	,192
EN	Corrélation de Pearson	,016	,108	,149*
	Sig. (bilatérale)	,804	,088	,019

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : SPSS 19

A partir des résultats ci-dessus, nous confirmons l'hypothèse nulle relative à l'absence de corrélation linéaire significative entre l'engagement calculé (EC) et les performances adaptatives (PA).

Ces résultats nous amène a infirmé l'hypothèse « *H4a : L'engagement organisationnel de type calculé influence négativement l'appropriation du principe d'amélioration continue* »

Pour ce qui est de l'engagement normatif, le coefficient de corrélation de Pearson est positif avec une valeur de **(0,149*)** > (0), donc il existe une **corrélacion linéaire significative au niveau 0.05 (bilatéral) positive faible** entre l'engagement normatif (EN) et l'apprentissage relatif aux performances adaptatives.

On a effectué la régression entre le composant apprentissage des performances adaptatives (PAapprentissage) et l'engagement normatif (EN)

Tableau 48. Modèle de régression simple : PAapprentissage-EN

Variable explicative	Coefficient	T de student	Signification
(constante)	3,292	17,63	0,000
EN	0,149	2,368	0,019
Coefficient de détermination R2		2,2%	
Coefficient F de Fisher		5,607	
Signification du F(α)		0,019	

Source : SPSS 19

**PARTIE II CHAPITRE II : ANALYSE DE L'APPROPRIATION DU PRINCIPE
D'AMÉLIORATION CONTINUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE « MFG »**

Ces résultats nous amène à infirmer l'influence entre l'engagement normatif et les performances adaptatives.

Pour ce qui est de l'engagement affectif (EA) et les performances adaptatives (PA), l'analyse de corrélation infirme l'hypothèse nulle d'absence de corrélation car le coefficient de corrélation de Pearson est positif avec une valeur (= **0,225****) > (0) avec une signification bilatérale ($p = 0,000$) < (0,05) donc il existe une **corrélation linéaire significative au niveau 0.01 (bilatéral) positive faible** entre l'engagement affectif (EA) et les performances adaptatives.

Tableau 49. Modèle de régression simple : PA-EA

Variable explicative	Coefficient	T de student	Signification
(constante)	1,105		
EA	0,948	47,116	0,000
Coefficient de détermination R2		90%	
Coefficient F de Fisher		2219,963	
Signification du F(α)		0,000	

Source : SPSS 19

En se basant sur les résultats du tableau ci-dessus de régression entre l'EA et les PA, on constate que l'engagement affectif (EA) explique 90% de la variance des performances adaptatives. Le F de Fisher est de 2219,963 avec une marge d'erreur nulle ($\alpha=0,000$). La force du lien est mise en avant par le coefficient de régression positive égale à (0,948). Le test T de Student dépasse la norme de (1,96) et s'élève à 47,116. Le coefficient de détermination s'élève à 90% de la variance et permet de donner à l'engagement affectif un rôle déterminant dans l'explication des performances adaptatives.

Ces résultats nous amène à confirmer l'hypothèse pour l'engagement affectif et l'infirmer pour l'engagement normatif, donc nous confirmons partiellement l'hypothèse « **H4b : L'engagement organisationnel de type affectif et normatif influence positivement l'appropriation du principe d'amélioration continue** ».

3.5. Discussions des résultats

La perception de la hiérarchisation des objectifs organisationnels des membres de la direction déterminent la perception du paradigme de la démarche qualité mise en œuvre dans l'entreprise. C'est pour cela que la perception du paradigme de la démarche qualité par les membres de l'organisation dépend principalement de leur perception de la conception de la démarche qualité des cadres dirigeants sur le plan des perspectives appropriatives et des priorités managériales et non pas de la nature normative de la démarche qualité mise en place dans l'organisation. De plus, quelque soit la conception TQM des dirigeants, le plus important reste la perception de cette dernière par les employés. Cependant, ces conclusions doivent être prises avec modération car l'entreprise MFG est une filiale du groupe CEVITAL. La relation avec le groupe est déterminée sur la base du degré de décentralisation du groupe CEVITAL, cependant on a constaté que ce groupe s'est construit selon une logique de synergie entre ses composantes. En d'autres termes, tout ce qui se fait dans l'une des filiales influence sur l'équilibre global du groupe, cette logique veut que le groupe soit dans une relation de proximité avec ses filiales et il aura donc une tendance à la centralisation. Ces éléments nous amènent à penser que le sommet stratégique réel de l'entreprise MFG se trouve au niveau du groupe CEVITAL et donc la conception des cadres dirigeants de l'entreprise MFG n'est pas la seule à influencer la conception de la démarche qualité, mais elle nécessite aussi de prendre en considération l'influence du groupe sur la conception de la démarche qualité.

La perception fonctionnaliste du paradigme de la démarche qualité par les employés influence sur leur perception des enjeux négatifs de la situation de travail, alors que la perception humaniste radicale du paradigme de la démarche qualité par les employés influence sur leur perception des enjeux positifs de la situation de travail. Ces résultats sont partiels car ils ne prennent pas compte de l'interaction entre les enjeux positifs et négatifs de la situation de travail.

La perception des enjeux négatifs de la situation de travail par les employés n'ont pas d'influence sur l'engagement organisationnel de type calculé, alors que la perception des enjeux positifs de la situation de travail par les employés influence l'engagement organisationnel de type affectif et normatif.

Les résultats relatifs à l'influence de l'engagement organisationnel affectif sur l'appropriation du principe d'amélioration ne peuvent pas être totalement dus à l'empowerment psychologique comme étant seulement une variable de mesure des enjeux de la situation de travail car l'empowerment peut être intrinsèque et non extrinsèque ou stimulé de l'externe à l'individu.

Cette section nous a permis de présenter la méthodologie, les différentes étapes nécessaires pour tester les hypothèses de recherche et enfin, de présenter les résultats des tests des hypothèses.

Conclusion du chapitre II

Ce chapitre nous a permis de rendre compte du cadre méthodologique adoptée pour l'analyse de l'appropriation du principe d'amélioration continue au sein de l'entreprise MFG.

Cette analyse a nécessité une phase d'opérationnalisation des variables de l'étude qui nous a amené à faire des rapprochements entre les construits de la recherche et des échelles de mesures soient empruntées, combinaison d'échelle existantes et meme construites dans le cadre de cette recherche. L'instrument de mesure de l'étude a été testé, épuré et en fin validé.

Après les étapes préparatoires de l'enquete auprès des employés de l'entreprise MFG, nous avons procédé à la distribution, puis la collecte des questionnaires et enfin, on a pu procéder à l'analyse des réponses ce qui nous a permis de tester les hypothèses de recherche, de tirer les conclusions par la discussion des résultats.