

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

La qualité est avant tout un construit social qui est difficile à cerner aux travers des seules normes élaborées au niveau d'instances nationales et/ou internationales. La mise en œuvre de la qualité dans l'organisation ne peut pas se faire par le suivi d'une démarche standardisée tel un mode d'emploi qui garantirait le succès de son implantation ; pour ce faire, la démarche qualité nécessite une remise en question des paradigmes des organisations.

De ce fait, la démarche qualité consiste en réalité à un changement de paradigme qui permettra d'ancrer le principe d'amélioration continue au plus profond des employés de l'organisation dans tous les niveaux hiérarchiques.

Même si dans la littérature du management, la théorie des systèmes sociotechniques (Emery et Trist, 1969) prônait l'interdépendance et la complémentarité entre les aspects techniques et sociaux, les recherches se sont focalisées beaucoup plus sur les aspects techniques délaissant le volet social pourtant déterminant dans le succès puis la continuité des démarches d'innovations techniques. Ceci est souvent le cas dans les recherches sur les démarches qualité et le TQM qui s'intéressent beaucoup plus aux aspects fonctionnels des démarches qualité « Hard TQM », plutôt qu'aux aspects humains et comportementales « Soft TQM ».

La mise en place des démarches qualité entre dans le cadre des changements stratégiques qui nécessitent des démarches complémentaires en termes de pratiques managériales et organisationnelles pour permettre leurs diffusion dans tous les niveaux hiérarchiques des organisations ou en d'autres termes, leurs mise en œuvre effective par la totalité des membres des organisations.

Étant donné que les démarches qualité ne peuvent être initiées que par l'intention du sommet stratégique et les directions des organisations, leurs mises en œuvre seront confrontées aux mêmes facteurs qui contraignent et limitent la réalisation des stratégies intentionnelles des directions.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le facteur humain peut constituer un véritable levier pour la réalisation des stratégies organisationnelles si elles font l'objet d'une appropriation effective par les employés qui se sentent psychologiquement libre « empowered » et qui peuvent s'adapter de façon continue aux changements par des compétences et des performances adaptatives, alors que dans le cas contraire, il peut constituer un frein insurmontable à l'exécution des intentions du sommet stratégique qui peut prendre la forme de comportement déviant au travail.

Résultats de la partie théorique

- Il n'y a pas de démarche qualité type ou standard qui garantirait le succès de l'implantation de la qualité dans les organisations.
- Il existe deux paradigmes du TQM. Le premier paradigme est dit Fonctionnaliste et s'inscrit dans la continuité du management conventionnel (classique), alors que le deuxième est qualifié d'Humaniste-Radical et s'inscrit en rupture avec le management conventionnel. La plupart des auteurs estiment que la principale différence entre ces deux paradigmes réside dans le principe de l'amélioration continue qui nécessite un changement radical dans les pratiques managériales remplaçant l'être humain au centre des préoccupations et des stratégies des organisations.
- Etant donné que la démarche qualité est une partie de la stratégie intentionnelle, on constate que la démarche qualité réalisée à deux origines. La première sera intentionnelle et correspondra aux intentions du sommet stratégique en matière de qualité, alors que la deuxième sera émergente et correspondra aux comportements des différents acteurs organisationnels non initiés par la hiérarchie
- La mise en œuvre d'une démarche qualité pérenne ne peut se faire que si l'ensemble des membres de l'organisation dans tous les niveaux hiérarchiques s'approprient le principe de l'amélioration continue.
- L'appropriation permet de s'assurer que les membres de l'organisation veulent s'engager activement dans la démarche d'amélioration continue (empowerment psychologique) et qu'ils peuvent contribuer de façon efficace à l'effort d'amélioration continue (performances adaptatives).

CONCLUSION GÉNÉRALE

- L'appropriation est un processus complexe dont le déroulement et les résultats ne peuvent pas être suivis et contrôlés par le contrôle hiérarchique traditionnel (vertical) ce qui nécessite le recours à la régulation conjointe qui constitue une combinaison équilibrée entre le contrôle classique (régulation de contrôle) et l'autocontrôle des acteurs de l'organisation (régulation autonome).
- L'appropriation peut être appréhendée selon différentes perspectives (psychocognitive, socio-politique et rationnelle). Ces perspectives constituent les différentes approches adoptées pour l'explication des comportements humains en générale et les comportements organisationnels en particulier.
- Chaque individu dans l'organisation développe un type d'engagement (engagement affectif, engagement calculé et l'engagement normatif) propre à lui vis-à-vis de l'organisation. Cela implique que l'organisation devra adopter des modèles managériaux adaptés à chaque type d'engagement vu que les besoins et les centres d'intérêt des employés varient selon le type d'engagement organisationnel.

Résultats de la partie pratique

- 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 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.
- La perception fonctionnaliste du paradigme de la démarche qualité par les employés influe 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 influe sur leur perception des enjeux positifs de la situation de travail
- La perception des enjeux négatifs de la situation de travail par les employés n'influence pas 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.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les apports de la recherche

- Sur le plan du thème traité et de la problématique de recherche, les apports de cette dernière viennent du fait qu'elle ne s'est pas focalisée sur un seul aspect de la démarche qualité en négligeant les autres. Cette recherche a mis en balance les oppositions, les complémentarités et les contrastes qui caractérisent les démarches qualité, notamment entre d'un côté, la conception de la démarche qualité au niveau stratégique et de l'autre côté, sa perception par les employés des autres niveaux organisationnels, les enjeux de la situation de travail qu'elle produit, les types d'engagement organisationnel qu'elle favorise et enfin, les implications comportementales qu'elle génère. Le cheminement adopté dans le cadre de cette recherche a permis de proposer la séquence suivante : la conception de la démarche qualité de la direction produit une situation de travail dont la perception génère un type d'engagement organisationnel qui influence l'appropriation du principe d'amélioration continue.
- Sur le plan méthodologique, cette recherche nous a permis de concevoir des outils méthodologiques adaptés comme le guide d'entretien semi-directif permettant d'évaluer la conception de la démarche qualité des membres de la direction, ainsi que l'échelle de mesure de la perception du paradigme de la démarche qualité par les membres de l'organisation et enfin, les questions relatives à l'évaluation des perspectives appropriatives.
- Sur le plan managérial, cette recherche met en avant l'importance des perceptions et de l'appropriation dans le management. Ce constat implique que le management ne doit pas se contenter de prendre les décisions optimales, il doit aussi se préoccuper de la perception de ces actions par ceux qui les mettent en œuvre afin de veiller à ce que ces derniers s'approprient ces décisions pour s'assurer de leurs mises en œuvre effectives.

Limites de la recherche et autocritiques

- Les limites relatives aux nombres de réponses récoltés par rapport aux nombres d'employé et de la taille de l'échantillon relatif à l'enquête par sondage. Cette limite peut s'expliquer par une première cause qui est le nombre d'items du questionnaire et sa longueur, même si on a récolté les réponses sur une période

CONCLUSION GÉNÉRALE

assez longue. Une deuxième cause qui est relative à la langue du questionnaire, car le questionnaire a été élaboré en langue française et comme on a emprunté des questionnaires types que nous n'avons pas voulu les dénaturés par la traduction, ce qui a fait que nous n'avons pas prévu de version en langue arabe.

- Les limites relatives aux biais de l'effet de désirabilité sociale dans la mesure de l'appropriation du principe d'amélioration continue, surtout que l'échelle de mesure des performances adaptatives est constituée dans son intégralité d'items à connotation positives qui peuvent ainsi être sujettes à des biais de l'effet de désirabilité sociale où le répondant a toujours tendance à privilégier les réponses qui le valorisent socialement. Nous avons tenté de trouver des solutions à ce problème en précisant dans l'introduction du questionnaire sur la confidentialité des réponses et l'anonymat des répondants.
- On peut aussi citer les limites relatives à l'accès ou à la non maîtrise de certains logiciels notamment les logiciels d'analyse lexicographique des discours qu'on aurait préféré utiliser dans le cadre de l'analyse documentaire et l'analyse des réponses des entretiens semi-directifs.

Test des hypothèses de recherche

Les résultats obtenus à travers l'étude empirique au sein de l'entreprise **Mediterranean Float Glass (MFG)** nous ont permis de tester les hypothèses de recherche.

- En ce qui concerne la **première hypothèse** qui indiquait que « 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 ». Elle est **partiellement confirmée**, car le paradigme de la démarche qualité dépend principalement de la conception de la démarche qualité des cadres dirigeants et non pas de la nature de la démarche qualité mise en place dans l'entreprise.
- Pour ce qui est de la **deuxième hypothèse** qui indiquait 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. ». Elle est **partiellement confirmée** car la perception du paradigme fonctionnaliste détermine la perception

CONCLUSION GÉNÉRALE

des enjeux négatifs alors que l'influence de la perception du paradigme humaniste radicale sur les enjeux positifs de la situation de travail a été infirmée.

- Quant à la **troisième hypothèse** qui indiquait que « La perception des enjeux positifs et négatifs de la situation de travail influence fortement l'engagement organisationnel des employés ». Elle est **partiellement confirmée** car on a confirmé l'influence des enjeux positifs sur l'engagement affectif et normatif sans pouvoir le faire sur l'influence des enjeux négatifs sur l'engagement calculé.
- Enfin pour la **quatrième hypothèse** qui indiquait que « L'engagement organisationnel influence l'appropriation du principe d'amélioration continue par les employés de MFG ». Elle est **partiellement confirmée** car elle est confirmée pour l'influence de l'engagement affectif et ne l'est pas pour l'engagement normatif et l'engagement calculé.

Recommandations managériales

- **Sur le plan managérial**
 - Donner une plus grande dynamique au travail dans les différentes lignes de production. Cela passe par la mise en concurrence des lignes de production entre-elles et la mise en concurrence aussi des équipes de quart. L'entreprise peut recourir à l'affichage et la communication continue de l'évolution des indicateurs clés de chaque ligne en les comparant à ceux des autres lignes et à l'intérieur des lignes une comparaison entre les différentes équipes de quart (on cite en exemple les indicateurs suivants : le volume de production, le nombre d'anomalies, le temps d'arrêt de travail, le nombre d'accident de travail, etc...).
 - Les chefs de quart constituent au sein de l'entreprise MFG les managers de proximité appelés aussi managers de contact ou managers de première ligne. Ces derniers représentent le maillon principal entre la direction et les employés opérationnels. Ce sont eux qui veillent à la mise en œuvre des décisions prises par la direction et la réalisation de la stratégie de l'entreprise. Cela étant et malgré l'importance cruciale de ces managers de proximité, ces derniers n'ont bénéficié que d'une seule formation en management pour ceux qui ont rejoint l'entreprise depuis ses débuts. C'est pour cela que l'entreprise MFG devra prendre ses dispositions pour former de façon continue les chefs de quart aux meilleures

CONCLUSION GÉNÉRALE

pratiques managériales (management d'équipe, leadership, motivation des employés, etc...) et leurs permettre de mettre en pratique ce qu'ils auront appris par l'enrichissement des tâches qu'ils ont à effectuer en d'autres termes leurs donner plus d'autonomie et d'autorité.

- **Concernant le management des ressources humaines**

- Concernant l'initiative des trois meilleurs employés du mois. Nous estimons que trois employés par mois sur un effectif de 1070 employés réduit considérablement les chances des participants d'être désignés comme meilleur employé surtout qu'il y a des métiers différents au sein de MFG. Cela étant, l'entreprise devra penser à décliner l'initiative en plusieurs versions. Ces versions peuvent prendre en considération les lignes de production, les différents métiers ou même les équipes de quart même si elle aura à diminuer le montant des primes mais l'espérance de gain augmentera chez chaque employé ce qui permettra à cette initiative d'avoir un effet motivant sur un plus grand nombre d'employés de MFG. Il faut penser le concours de meilleur employé comme une compétition disputée tout au long de l'année.
- Afin d'avoir plus de cohésion et éviter les conflits entre les différents métiers et fonctions de l'entreprise notamment les fonctions administratives et les fonctions de productions (le conflit traditionnel cols blanc 'cadres'/cols bleu 'ouvriers'). L'entreprise devra organiser des journées découvertes des métiers qui existent au sein de l'entreprise. Les administratifs doivent visiter les lignes de production pour voir les conditions de travail des ouvriers (bruit, chaleurs, risques, poussières, etc...) afin de mieux comprendre les employés de la production. Chaque fonction dans l'entreprise doit pouvoir se mettre à la place des autres fonctions pour mieux les comprendre et ainsi mettre en œuvre le principe des relations clients-fournisseurs internes mutuellement bénéfiques.
- La direction des ressources humaines (DRH) devra jouer de plus en plus son rôle d'interlocuteur privilégié des employés et de facilitateur du travail des autres fonctions. Pour cela, la DRH de MFG doit sortir du rôle classique d'administration du personnel à un rôle beaucoup plus porté sur le développement humain en

CONCLUSION GÉNÉRALE

harmonie avec les orientations stratégiques de la direction ce qui permettra de libérer tout le potentiel des membres de l'entreprise.

▪ **Sur le plan organisationnel**

- On a constaté que les différentes fonctions de l'entreprise ont tendance à se focaliser sur leurs tâches spécifiques mettant au second plan les orientations générales de la direction. Pour éviter que l'entreprise se balkanise sur la base du critère fonctionnel, MFG devra développer une culture organisationnelle forte qui permet de transcender les spécificités fonctionnelles. Cette culture devra donner un sens à l'effort individuel en le situant plus dans le cadre des finalités de l'entreprise. C'est un très grand chantier qu'on est entrain de recommander à la direction de l'entreprise, mais son importance est déterminante pour sa pérennité.
- Généralement, la direction qualité est rattachée directement au directeur général alors qu'au niveau de MFG, la direction qualité est intégrée dans la direction supply chain. L'entreprise MFG peut laisser la direction QHSE intégrée dans la supply chain car les missions de la direction QHSE sont principalement fonctionnelles (Hard TQM chapitre 1 section 1) liées au contrôle qualité et au maintien des différentes certifications des systèmes de management et ne couvrent pas les aspects stratégiques (Soft TQM chapitre 1 section 1) concernant l'implication des ressources humaines. Ceci dit l'entreprise devra créer un nouveau poste dont l'intitulé peut être « Chargé du développement organisationnel » dont la mission principale sera le développement de la culture d'entreprise, la diffusion des principes du TQM, le management du changement et la coordination entre les fonctions de l'entreprise. Ce poste doit dépendre directement du président directeur général de l'entreprise MFG.
- L'entreprise MFG devra expliciter et gérer le changement organisationnel car dans l'entreprise cohabitent trois types différents d'organisation qui sont l'organisation qualité (liée au système de management intégré QHSE), la nouvelle organisation issue de la restructuration du groupe CEVITAL (restructuration du groupe en pôles et ses effets sur MFG) et l'organisation actuelle de l'entreprise MFG.

CONCLUSION GÉNÉRALE

▪ **Sur le plan des relations externes**

- Etant donné que l'entreprise MFG est pionnière dans l'industrie du verre en Algérie, elle doit se constituer un vivier de compétence où elle puisera ses cadres demain. On estime que l'entreprise devra dans le cadre de la collaboration entre le secteur économique et industriel et l'université Algérienne signer des conventions avec l'université de Boumerdes « Domaine : sciences et Technologies, filière : Génie des Matériaux, spécialité : Sciences et Technologies de la céramique et du verre », une spécialité de laquelle sont issus bon nombre des ingénieurs travaillant actuellement à MFG. Ces conventions permettront entre autre à MFG d'offrir des opportunités de stages pratiques pour les étudiants qui préparent des licences, master et des doctorats) et pouvoir en bénéficier. Ces conventions peuvent mêmes être élargies aux laboratoires de recherche en relation avec la spécialité.

▪ **Sur le plan des accidents de travail**

- Afin de diminuer les accidents de travail, l'entreprise MFG devra se fixer comme objectif un taux d'accident de zéro pourcent (« 0 » accident) et ne pas se contenter de son objectif actuel qui est (un Taux de Fréquence = 27 et Taux de Gravité = 0.27) car au-delà de l'accident en lui-même, l'effet psychologique (la peur de l'accident) et la retenue dans le travail des autres travailleurs ayant assisté ou entendu parler de l'accident ne devront pas être négligés. Cet objectif de « 0 » accident, nécessite que la direction de MFG mette l'accent sur la protection et la sécurité comme des valeurs fondamentales pour l'entreprise MFG. Ces valeurs doivent être portées par la haute direction de l'entreprise et nécessitent de faire l'objet d'une politique de communication ciblée et un rappel continu de l'objectif (« 0 » accident). Afin de limiter les accidents de travail dus au déplacement des employés dans des zones sur lesquelles ils ne sont pas autorisés, l'entreprise MFG peut mettre en place un code couleur pour les uniformes des travailleurs ce qui facilitera les contrôles (déterminer pour chaque catégorie d'employé une couleur distinctive et les zones où chaque couleur peut intervenir).

CONCLUSION GÉNÉRALE

Perspectives de recherche

En se basant sur les observations qu'on a pu faire dans le cadre de l'étude empirique, on a pu identifier des axes de recherches qui pourront être explorés dans le cadre de futures thèses de doctorat :

- Application de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg dans le cadre des projets de mise en place des systèmes de management intégrés
- Etude sur les effets de l'implantation du Total Quality Management sur les composantes de la situation de travail
- Diagnostic des dilemmes managériaux liés à la mise en place des démarches qualité
- L'impact des enjeux organisationnels des démarches qualité sur l'équilibre des pouvoirs dans l'entreprise.
- Le rôle du management des ressources humaines dans l'appropriation des outils de la qualité par les employés dans les organisations