

## **Introduction du chapitre II**

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. Cependant, 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. Cela est aussi 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 » qu'aux aspects humains et comportementaux « Soft TQM » pourtant déterminant du succès de mise en œuvre des démarches qualité. C'est pour cela que nous avons consacré ce chapitre aux comportements organisationnels relatifs aux démarches qualité.

Ceci dit, les comportements organisationnels relatifs aux démarches qualité dans le niveau opérationnels sont conditionnés par la conception de la démarche qualité des dirigeants de l'organisation dans le cadre du management stratégique, des freins et des leviers de l'appropriation de la démarche qualité sur le plan comportemental dans les différents niveaux hiérarchiques et enfin, les déterminants managériaux et individuels de l'appropriation du principe d'amélioration continue par les membres de l'organisation.

C'est pour cela que nous avons divisé le présent chapitre en quatre sections. La première section sera consacrée à la présentation des éléments qui permettent d'appréhender la dimension stratégique des démarches qualité, la deuxième section à la mise en œuvre des démarches qualité dans le cadre du management stratégique, la troisième section portera sur l'appropriation du principe d'amélioration continue dans le cadre des comportements organisationnels et enfin, la quatrième section consistera à l'identification des déterminants de l'appropriation du principe d'amélioration continue par les membres de l'organisation.

### **SECTION 01 : La dimension stratégique des démarches qualité**

L'entreprise ayant stratégiquement choisi la démarche qualité comme levier managérial a le choix entre plusieurs approches qualité<sup>94</sup>. Cela implique que les choix relatifs aux démarches qualité relèvent du domaine de la stratégie et du management stratégique.

La stratégie constitue la porte d'entrée des innovations managériales et des démarches de tous types, car c'est le sommet stratégique qui est l'initiateur de toutes les démarches entreprises par les organisations. La mise en œuvre de ces démarches fera donc l'objet d'un management stratégique.

Bien entendu, l'objet de notre recherche est l'implantation des démarches qualité. Cette dernière s'inscrit dans le cadre des démarches initiées par le sommet stratégique vu qu'elles impliquent le déploiement de ressources considérable et diverses dans le long terme. Cela implique que la mise en œuvre des démarches qualité s'insère dans la mise en œuvre de la stratégie des entreprises.

Pour mieux cerner la dimension stratégique des démarches qualité, on a consacré cette section à la présentation de la démarche qualité comme une démarche de changement stratégique, puis on va essayer de mettre en évidence les risques qui contraignent la mise en œuvre des changements stratégiques, ensuite on va définir la notion de stratégie et enfin on va présenter les différentes approches liées au concept d'avantage concurrentiel.

#### **1. La démarche qualité comme changement stratégique**

L'environnement des entreprises se caractérise actuellement par une grande incertitude et des changements permanents qui nécessitent une adaptation continue des entreprises impliquant des changements organisationnels radicaux pour assurer leurs pérennités<sup>95</sup>.

---

<sup>94</sup> QUESNEL, S. et KOEHL J., « Stratégie et déploiement d'une démarche qualité », revue Gestion de la Qualité, 2002

<sup>95</sup> GREENWOOD, R. et HININGS, C.R. « Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism », Academy of management review, 1996, vol. 21, no 4, p. 1022-1054, p1022

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

Cependant, les organisations dans le cadre de l'élaboration de leurs stratégies doivent résoudre un dilemme crucial. Ce dilemme consiste à regrouper deux aspects dans la stratégie, le premier aspect statique concerne la concurrence actuelle et le deuxième aspect s'inscrit dans la dynamique du changement et concerne la concurrence future<sup>96</sup>.

Cette double logique engage l'organisation dans une dynamique continue qui ne se limite pas seulement au présent, mais va au-delà en préparant le futur. C'est ce qui est appelé « 'la continuité stratégique' qui doit rendre l'amélioration continue plus effective »<sup>97</sup>.

Au-delà des changements d'orientation stratégique, la question des implications organisationnelles du changement ont suscité beaucoup d'intérêt de la part des chercheurs. L'impact de la stratégie sur la structure organisationnelle constitue l'implication organisationnelle la plus étudiée depuis les travaux fondateurs de Chandler (1962) pour qui « le changement appelle le changement de structure »<sup>98</sup>. Cependant, on ne peut pas négliger les autres impacts du changement stratégique.

La démarche qualité est une démarche stratégique qui « engage une partie significative des ressources de l'entreprise pour atteindre les résultats attendus »<sup>99</sup> et son implantation implique des changements. Ces changements sont généralement appelés 'changements stratégiques', ils « touchent soit le contenu (objectifs, appréciation de l'environnement et nature et disponibilité des ressources et du savoir-faire), soit le processus (structure, systèmes, culture et valeurs), de manière à modifier d'une façon durable la performance de l'organisation, et qu'il est perçu comme une rupture par les personnes clés de l'organisation (Hafsi et Fabi, 1997) »<sup>100</sup>.

Cette définition de Hafsi et Fabi (1997) concernant les changements stratégiques nous renseigne sur la multitude d'impacts de l'implantation d'une démarche qualité au sein des organisations, mais selon K.R. Andrews (1971) « certains aspects des décisions stratégiques ne changent pas dans le long terme comme l'engagement envers la qualité, la haute technologie, l'utilisation de certaines matières premières ou les bonnes relations de

---

<sup>96</sup> GRANT, R. M. « Contemporary Strategy Analysis Text Only ». John Wiley & Sons, USA, 2016, p21

<sup>97</sup> PORTER, M. E. « What is strategy », Harvard Business Review, Nov-Dec, 1996, pp(61-78), p78.

<sup>98</sup> FOSS, N. J. « Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective », Oxford University Press on Demand, USA, 1997, p49

<sup>99</sup> Ibid, p 52

<sup>100</sup> REMILI, N., « Pour une vision holiste du changement : conceptualisation théorique », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006, p3

travail, alors que d'autres aspects de la stratégie changent en réaction aux changements de l'environnement comme les gammes des produits, les process de fabrication ou le merchandising »<sup>101</sup>.

On remarque que K.R. Andrews (1971) considère l'engagement envers la qualité comme un aspect stable des décisions stratégiques, alors qu'il considère les aspects relatifs aux produits comme changeant. Cela nous amène à la conclusion que l'engagement pour la qualité qui fait partie du soft TQM entre dans le cadre de la stratégie corporate constituant ainsi une valeur stable de la culture d'entreprise, par contre, les techniques et méthodes de la qualité qui font partie du hard TQM entrent dans le cadre de la stratégie concurrentielle car ils changent aussi souvent que les conditions de l'environnement concurrentiel changent comme la stratégie business.

## **2. Les risques liés aux changements stratégiques**

Les changements stratégiques génèrent un certain nombre de problématiques que les organisations doivent résoudre afin de pouvoir prendre les bonnes décisions puis de faire en sorte que ces décisions deviennent effectives. Face aux changements de l'environnement, les entreprises sont appelées à réagir en prenant des décisions stratégiques. Les réactions des entreprises diffèrent, certaines souffrent de paralysie n'arrivant pas à agir, alors que d'autres entreprises agissent. Cependant, le problème n'est pas seulement d'agir, mais beaucoup plus d'agir de façon adéquate.

Bien conscient du fait que « les responsables de la formulation de la stratégie font face à une tâche d'extrême complexité et d'ambiguïté, les auteurs dans le domaine du management stratégique reconnaissent généralement que les limitations cognitives humaines affectent la prise de décision stratégique (Steiner et Miner, 1977) basant leurs arguments sur la notion de rationalité limitée (Simon, 1976) »<sup>102</sup>.

D.N. Sull (1999) met en avant le fait que les meilleures entreprises d'un secteur donné sont les plus lentes à s'adapter lorsque les conditions de l'environnement changent. Il rajoute que cette incapacité à s'adapter n'est pas due à la paralysie car ces entreprises agissent,

---

<sup>101</sup> FOSS, N. J, Op.cit, p53

<sup>102</sup> SCHWENK, C. R. « Cognitive simplification processes in strategic decision-making », Strategic management journal, 1984, vol. 5, no 2, p. 111-128, p111

mais elles agissent de façon erronée. Il note que la plus commune raison à ce problème est l'inertie active<sup>103</sup>. Dans le cas des entreprises préétablies qui ont déjà une stratégie claire ayant amené l'organisation au succès dans le passé, « les psychologues ont montré que l'articulation de la stratégie la verrouille empêchant la volonté de la changer Kiesler (1971)»<sup>104</sup>.

En cherchant la définition de l'inertie, il s'est avéré qu'il existe un large consensus entre les chercheurs sur la définition de cette dernière. Elles se fondent généralement sur les travaux de Hannan et Freeman (1977,1984) sur l'inertie structurelle et Cyert et March (1963) sur les routines organisationnelles pour expliquer la tendance à l'inertie présente dans la plupart des organisations<sup>105</sup>.

### **2.1. Définition de l'inertie organisationnelle**

C'est « la tendance de l'organisation à suivre les modèles comportementaux établis, même en réponse à des changements dramatiques de l'environnement, coincé dans les modes de penser et de travail qui ont fait leurs succès dans le passé »<sup>106</sup>

Elle est : « généralement conçue comme la tendance à répéter systématiquement et de façon routinières les actions passées et les modèles d'activités. Ce phénomène se concentre davantage sur le comportement structuré que sur l'effort dirigé ou l'investissement énergétique explicite»<sup>107</sup>.

Les changements dramatiques dans les conditions de l'environnement nécessitent souvent un changement de paradigme plutôt que des simples changements ou ajustements des plans d'actions dans le cadre du même paradigme. Le glissement vers un nouveau paradigme permet d'aller outre les modes de penser et les comportements habituels et ainsi arriver à considérer de nouvelles options. Bref, il permet de sortir de la zone de confort actuelle en termes de réflexion qui ne peut pas rester confortable et valable dans l'infini.

---

<sup>103</sup> SULL, D.N., « Why good companies go bad? », Harvard business Review, July-August, 1999, pp(42-52), p42

<sup>104</sup> MINTZBERG, H. et WATERS, J.A. « Of strategies, deliberate and emergent », Strategic management journal, 1985, vol. 6, no 3, p. 257-272, p267

<sup>105</sup> JANSEN, K. J. « From persistence to pursuit: A longitudinal examination of momentum during the early stages of strategic change », Organization Science, 2004, vol. 15, no 3, p. 276-294, p 276

<sup>106</sup> SULL, D.N. « Why... », op.cit, p43

<sup>107</sup> JANSEN, K.J., op.cit, p276

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

Le changement remet en cause la stratégie déjà en œuvre par l'organisation ce qui fait qu'il est nécessaire d'adopter une réflexion stratégique différente du passé devenue inadaptée, mais le phénomène de l'inertie fait en sorte que les managers essayent de s'adapter à la nouvelle situation en adoptant les modèles de décision du passé.

Même si les changements dont il est fait état ci-dessus concernent les changements stratégiques de grande ampleur 'dramatiques', il n'en demeure pas moins que l'amélioration continue appelée aussi 'pas-à-pas' est nécessaire vu qu'elle permet de défier de façon continue le statu quo permettant ainsi d'entretenir le défi permanent pour éviter le durcissement des pratiques déjà établies et qui deviennent de plus en plus rigides.

La tendance à l'inertie dans les organisations nécessite une analyse profonde des conditions de son émergence afin de la surpasser. Pour atteindre cet objectif, D.N. Sull a analysé l'origine du succès des entreprises. Il a trouvé que la formule du succès était constituée d'une combinaison distinctive de stratégie, de processus, de relations et de valeurs. En durcissant, cette formule devient rigide privilégiant le statu quo aux idées nouvelles qui ont pourtant fait leurs succès dans le passé<sup>108</sup>. En d'autres termes, ce qui a été à l'origine des succès passés de l'entreprise devient la cause de ses échecs futurs. D.N. Sull conclut que le succès engendre une inertie active et l'inertie active engendre l'échec<sup>109</sup>.

### **3. Définition de la notion de stratégie**

Il existe de nombreuses définitions de la notion de stratégie. On a donc essayé de cerner cette notion en présentant les auteurs de références dans le domaine de la recherche sur la stratégie. On présentera les définitions de la notion de stratégie des auteurs suivants : Chandler (1962, 1990), Andrews (1971), Porter (1987, 1996) et Grant (2016).

**A.D. Chandler (1962, 1990)** définit la stratégie comme « la détermination des buts et les objectifs fondamentaux de l'entreprise à long terme, l'adoption des moyens d'actions et l'allocation des ressources nécessaires pour la réalisation de ces objectifs »<sup>110</sup>. Chandler présente une définition globale de la notion de stratégie quelque soit les caractéristiques des entreprises. Cependant, les entreprises présentent des caractéristiques diverses

---

<sup>108</sup> SULL, D.N. «Why...», op.cit, p42

<sup>109</sup> Ibid, p50

<sup>110</sup> CHANDLER, A.D. « Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise », MIT press, USA, 1990, p13

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

notamment les grandes entreprises diversifiées. Dans ces entreprises la stratégie doit, d'un côté, englober des éléments relativement variables qui concerne les stratégies concurrentielles des activités dans lesquelles elles sont présentes et, d'un autre côté, des éléments relativement stables faisant référence aux modèles économique et social et à la culture de ces entreprises. Il devient donc difficile d'adopter une définition unique et globale de la notion de stratégie.

La revue de la littérature dans le domaine de la stratégie met en avant le fait que des caractéristiques telles que la taille et l'activité de l'entreprise ont amené les chercheurs à décomposer la stratégie en niveaux parallèles aux niveaux hiérarchiques de l'organisation.

**K.R. Andrews (1971)** explique le fait que la stratégie corporate plus stable est appliquée à l'ensemble de l'entreprise alors que la stratégie business est plus variable. Cependant, il estime que les deux stratégies corporate et business sont le résultat d'un processus continu de management stratégique<sup>111</sup>. Pour cet auteur, « La stratégie corporate définit les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entre en compétition, de préférence, de façon qui oriente les ressources vers la conversion des compétences distinctives en avantage compétitif. La stratégie business définit les choix des produits et/ou services et les marchés correspondants aux activités de l'entreprise et consiste à déterminer comment l'entreprise va concurrencer dans une activité donnée et son positionnement par rapport à ses concurrents »<sup>112</sup>.

Dans cette définition d'Andrews de la corporate stratégie, on remarque qu'il fait référence aux ressources comme élément principal de la construction de l'avantage concurrentiel ce qui peut être considéré comme une introduction aux travaux fondateurs de la théorie basée sur les ressources de Wernerfelt (1984).

**Porter (1987)** quant à lui, considère qu'une entreprise diversifiée à deux niveaux stratégiques. La stratégie business concerne « la création d'avantage compétitif dans les activités où l'entreprise entre en compétition et la stratégie corporate détermine ce que l'ensemble de l'entreprise apporte de plus que la somme de ses unités d'affaires »<sup>113</sup>.

---

<sup>111</sup> FOSS, N. J, Op.cit, p52

<sup>112</sup> Ibid, p52

<sup>113</sup> PORTER, M.E. « From competitive advantage to corporate strategy. In: Readings in strategic management » Macmillan Education, UK, 1989. p. 234-255, p234

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

Porter (1987, 1996) considère donc que la stratégie corporate permet de déterminer les sources des effets de synergies entre les différents domaines d'activités stratégiques dans lesquels l'entreprise est présente. Alors que la stratégie business consiste à déterminer la façon qui permettra à l'entreprise d'être différente de ses concurrents dans une activité donnée<sup>114</sup>.

Pour ce qui est de **Grant (2016)**, il aborde la définition de la notion de stratégie sous l'angle des réponses apportées à un questionnement stratégique. Il considère que les choix stratégiques peuvent être distillés en deux questions fondamentales

- Où faire la concurrence ? ('where to compete ?')
- Comment concurrencer ? ('how to compete ?')

Les réponses apportées à ces questions définissent les deux domaines majeurs de la stratégie de l'entreprise : la stratégie corporate et la stratégie business.

La stratégie corporate « définit l'étendue de l'entreprise concernant les industries et les marchés où elle va concurrencer. Les décisions de cette stratégie comprennent les choix de diversification, d'intégration verticale, d'acquisition et des nouveaux projets ainsi que l'allocation des ressources entre les différentes activités de l'entreprise.»<sup>115</sup>. Cette définition appréhende la stratégie corporate comme étant la source des décisions concernant les voies de développement de l'entreprise.

La stratégie d'affaire « est concernée par la façon dont l'entreprise va concurrencer à l'intérieur d'une industrie et d'un marché spécifique. Si une entreprise veut prospérer dans une industrie, elle doit fonder un avantage concurrentiel au dessus de ses concurrents ce qui fera que cette stratégie est souvent qualifiée de 'stratégie concurrentielle' »<sup>116</sup>.

La distinction entre la stratégie corporate et la stratégie business correspond à la structure organisationnelle des grandes entreprises ou la première est sous la responsabilité de la direction générale et la deuxième est définie par les cadres dirigeants des filiales et des divisions<sup>117</sup>.

---

<sup>114</sup> PORTER, M. E. « What... », Op.cit, p51

<sup>115</sup> GRANT, R. M., Op.cit, p18.

<sup>116</sup> Ibid, p20

<sup>117</sup> Ibid, p20

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

On note que dans l'entreprise mono-activité, il n'y a pas de séparation entre le niveau corporate et le niveau business de la stratégie ce qui fait qu'une stratégie unique englobe des éléments relativement stables qui devraient faire partie de la stratégie corporate et des éléments plus variables qui devraient faire partie de la stratégie business liés à l'évolution des marchés.

Si on fait une analyse de ces différentes définitions de la notion de stratégie, on constate que la stratégie corporate englobe les principes, valeurs et croyances de l'entreprise. Elle constitue donc le support sur lequel se fondent les décisions stratégiques qui orientent le développement de l'organisation dans l'avenir. La stratégie concurrentielle quant à elle est beaucoup plus orientée vers le présent en s'intéressant à la concurrence actuelle, ce qui fait qu'elle recherche en continue des avantages concurrentiels qui permettent à l'entreprise d'être meilleure que ses concurrents.

### **4. Le concept d'avantage concurrentiel**

Les débats concernant l'obtention de l'avantage concurrentiel dans le cadre des stratégies des entreprises ont été dominés par l'approche par le positionnement de Porter (1985) jusqu'à l'émergence de l'approche par les ressources de Prahalad et Hamel (1990)<sup>118</sup>.

Les managers en compétition dans une activité ont le choix entre trois façons de lutter. Ils peuvent construire une forteresse et là défendre, ils peuvent développer et exploiter des ressources uniques ou ils peuvent poursuivre de manière flexible les opportunités qui se présentent. Chaque approche nécessite des compétences différentes et correspondent plus ou moins à certaines conditions<sup>119</sup>.

#### **4.1. L'approche par le positionnement de Porter**

De nombreux chercheurs considèrent les apports de Porter (1980) sur la stratégie concurrentielle où la structure de l'industrie reflète les résultats plutôt que la force du marché comme une contribution majeure dans le domaine de la stratégie<sup>120</sup>. En règle générale, les stratégies des entreprises entre dans le cadre de la recherche d'un

---

<sup>118</sup> HAFSI, T. et MARTINET, A.C., Op.cit, p90-91

<sup>119</sup> EISENHARDT, K.M. et SULL, D.N. « Strategy as simple rules », Harvard business review, 2001, vol. 79, no 1, p. 106-119, p109

<sup>120</sup> RUMELT, R.P., SCHENDEL, D., et TEECE, D.J. « Strategic management and economics », Strategic management journal, 1991, vol. 12, no S2, p. 5-29, p8

positionnement favorable. Cette recherche d'avantage concurrentiel durable et des performances supérieures à long terme se réalisent par l'acquisition puis la construction d'actifs valorisables en veillant à l'allocation judicieuse des ressources et les effets synergies<sup>121</sup>.

#### **4.1.1. Les stratégies génériques de Porter**

Porter (1985) a étendu l'analyse des stratégies concurrentielles pour englober le positionnement dans l'industrie pour obtenir un avantage concurrentiel durable. Pour ce faire, il a identifié deux types d'avantages dont l'un est basé sur les coûts et l'autre est basé sur la différenciation<sup>122</sup>.

Porter (1996) explique qu'« une entreprise peut surpasser ses concurrents seulement si elle se différencie d'eux et parvient à préserver cette différenciation. Elle doit fournir une valeur supplémentaire aux clients ou créer une valeur comparable à un coût moindre ou faire les deux »<sup>123</sup>.

La stratégie basée sur les coûts : « L'avantage par les coûts résulte de la possession de sources de matière première à bas coûts. Il résulte aussi d'économie d'expérience ou dite d'apprentissage »<sup>124</sup>.

La stratégie basée sur la différenciation : « Une entreprise se différencie de ses concurrents quand elle fournit quelque chose d'unique qui est valorisée par les acheteurs au-delà d'offrir simplement un prix bas. L'avantage de différenciation se produit lorsque l'entreprise est capable d'obtenir de sa différenciation une plus value qui excède le coût d'obtention de la différenciation »<sup>125</sup>. Elle concerne généralement les entreprises déjà établies qui possèdent l'avantage de l'image de marque et de la fidélité des clients<sup>126</sup>.

---

<sup>121</sup> EISENHARDT, K.M. et BROWN, S.L. « Patching. Restitching business portfolios in dynamic markets », Harvard business review, 1999, vol. 77, no 3, p. 72-82, p76

<sup>122</sup> RUMELT, R.P., SCHENDEL, D., et TEECE, D.J., Op.cit, p13

<sup>123</sup> PORTER, M. E. « What... », Op.cit, p62

<sup>124</sup> GRANT, R. M., Op.cit, p71

<sup>125</sup> Ibid, p186

<sup>126</sup> Ibid, p71

#### **4.1.2. La relation entre les démarches qualité et l'approche par le positionnement**

Malgré le succès de l'approche de Porter, cette dernière a été vivement critiquée principalement à cause du fait qu'elle considère que l'essence de la formulation de la stratégie concurrentielle relit l'entreprise à son environnement<sup>127</sup> et néglige donc les autres forces influentes notamment celles internes (ressources de tous types) qui peuvent contraindre l'exécution de la stratégie.

On peut aussi déceler certaines lacunes dans l'approche de Porter par l'analyse d'un article où M.E. Porter (1996) défend la pertinence de son approche de positionnement. Il explique que le positionnement -autrefois le cœur de la stratégie- est rejeté car jugé trop statique pour les marchés dynamiques et les changements technologiques d'aujourd'hui. Selon le nouveau dogme, les concurrents peuvent rapidement copier toute position sur le marché et l'avantage concurrentiel est dans le meilleur des cas temporaire, mais il estime que cette croyance est une demi-vérité dangereuse qui dirigerait de plus en plus d'entreprises sur la voie de concurrence mutuellement destructive.

Pour Porter, les racines du problème résident dans l'incapacité de faire la distinction entre la stratégie et l'efficacité opérationnelle. Il constate que la recherche de la productivité, la qualité et la rapidité a généré un nombre remarquable d'outils et de techniques managériaux : TQM, Benchmarking, externalisation, partenariat, reengineering et management du changement. Il estime que ces outils et techniques ont permis d'obtenir de très bons résultats opérationnels ce qui a fait qu'ils aient pris petit à petit la place de la stratégie<sup>128</sup>.

En analysant les propos de Porter, on constate que ce dernier se positionne dans le cadre du paradigme fonctionnaliste du TQM qui le considère comme un outil utilisé dans le cadre du management conventionnel afin de réaliser de meilleures performances opérationnelles. Cela peut s'expliquer par le fait que Porter s'est focalisé sur la partie Hard du TQM qui englobe les outils et techniques du TQM pour formuler ses conclusions. Donc, Il est possible que l'analyse de Porter ne fait pas la distinction entre le hard TQM et le soft TQM qui constituent un ensemble complémentaire tout en gardant des caractéristiques distinctes.

---

<sup>127</sup> PORTER, M.E « Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors », 1998, p20

<sup>128</sup> PORTER, M. E. « What... », Op.cit, p61

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

Meme Andrews (1971) fait la distinction entre les éléments stable du TQM qui changent très peu comme l'engagement envers la qualité faisant partie de la stratégie corporate et les éléments variables du TQM qui changent selon les conditions concurrentielles faisant partie de la stratégie business.

Pour Porter, la différence entre l'efficacité opérationnelle et le positionnement est due au fait que « l'efficacité opérationnelle signifie l'exécution d'activités similaire mieux que ses concurrents. Par contre le positionnement stratégique signifie l'exécution d'activités différentes de ses concurrents ou l'exécution d'activités similaires de façon différentes »<sup>129</sup>. Porter estime que « les différences dans l'efficacité opérationnelle ont été au cœur du challenge japonais pour les entreprises occidentales dans les années 1980. Les japonais étaient très en avance dans l'efficacité opérationnelle par rapport à leurs concurrents, car ils ont pu offrir les couts bas et la qualité supérieure au meme temps. »<sup>130</sup>. Il explique aussi que les programmes de TQM avaient comme role principal l'amélioration de l'efficacité opérationnelle<sup>131</sup>.

De ce fait, on constate que Porter relègue le TQM à un role purement opérationnel, ce qui n'est pas représentatif de la complexité du TQM que les entreprises occidentales ne sont pas parvenues à mettre en œuvre vu leurs incapacités à mettre en place le cadre organisationnel (culture, management,...) favorable à son implantation. Cependant, les stratégies traditionnelles des entreprises échouent et l'avantage concurrentiel dure rarement plus de quelques années<sup>132</sup>. Ces échecs d'implantation du TQM en occident ont amené de nombreux chercheurs à le considérer comme porteur d'un paradigme nouveau (Grant et alii, 1994 ; Aktouf, 1992) alternatif au paradigme du management conventionnel.

On remarque aussi que Porter se contredit car, d'un coté, il considère que le succès des entreprises japonaises s'explique exclusivement par leurs efficacité opérationnelle<sup>133</sup> non pas par un bon positionnement stratégique. D'un autre coté, il admet le fait que les entreprises japonaises sont parvenues à obtenir une qualité supérieure à un cout bas, ce qui fait qu'elles ont mis en œuvre simultanément les deux stratégies génériques de Porter.

---

<sup>129</sup> Ibid, p62

<sup>130</sup> Ibid, p62

<sup>131</sup> Ibid, p63

<sup>132</sup> EISENHARDT, K.M. et BROWN, S.L., Op.cit, p76

<sup>133</sup> PORTER, M. E. « What... », Op.cit, p62

## **4.2. L'approche par les ressources de Prahalad et Hamel**

Le contexte concurrentiel des entreprises a été de plus en plus marqué par les changements continus qui ne permettent plus aux entreprises de maintenir un positionnement stratégique défendable de façon durable. C'est pour cela que « la stratégie d'entreprise doit se réinventer pour se concentrer plus sur les processus que sur le positionnement. C'est ce qui est essentiel dans les marchés dynamiques »<sup>134</sup>.

Les auteurs en stratégie s'accordent sur le fait que c'est le succès des entreprises japonaises dans les années 1980 qui a profondément remis en cause les fondements de l'analyse stratégique. Ils notent aussi que le renouveau de la recherche en matière de stratégie a été entamé par l'approche de Hamel et Prahalad (1994) qui ont introduit le concept d'intention stratégique et insisté sur l'importance du développement des compétences-clés<sup>135</sup>.

Dans cette approche, la stratégie n'apparaît plus conçue comme un exercice rationnel d'adaptation, mais doit au contraire être envisagée comme une architecture qui guide le développement des ressources<sup>136</sup>.

### **4.2.1. La théorie basée sur les ressources**

L'idée de considérer les entreprises comme des larges ensembles de ressources remonte aux travaux de Penrose (1959), mais à part, Rubin (1973) elle a reçu peu d'attention<sup>137</sup> et les discussions de Prahalad et Hamel (1990) sur les compétences fondamentales 'core competencies' sont une expression de la théorie basée sur les ressources<sup>138</sup>.

L'approche par les ressources de la firme a comme principe central que les ressources aident à expliquer d'importants résultats de l'entreprise (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991)<sup>139</sup> et en ce qui concerne l'avantage concurrentiel, l'approche par les ressources

---

<sup>134</sup> EISENHARDT, K.M. et BROWN, S.L., Op.cit, p76

<sup>135</sup> ROY, P. et LE ROY, F. « Stratégies de rupture, dynamique de la concurrence et performances. », Management international/International Management/Gestión Internacional, 2011, vol. 15, no 2, p. 81-94, p 82

<sup>136</sup> PUTHOD, D. et THÉVENARD, C. « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le groupe Salomon », Revue Gestion 2000, mai-juin, 1997, p136

<sup>137</sup> WERNERFELT, B.« A resource-based view of the firm », strategic management journal, vol 5, 171-180, 1984, p 171

<sup>138</sup> RUMELT, R.P., SCHENDEL, D., et TEECE, D.J., Op.cit, p13

<sup>139</sup> SHORT, J.C., KETCHEN, D.J., PALMER, T.B., et al. « Firm, strategic group, and industry influences on performance », Strategic management journal, 2007, vol. 28, no 2, p. 147-167, p150

considère « que les ressources détenues ou contrôlées par l'entreprise ont le potentiel de lui procurer un avantage concurrentiel durable quand elles sont inimitables et non substituables (Peteraf, 1993) »<sup>140</sup>.

#### **4.2.2. Définition de la notion de ressource**

B. Wernerfelt (1984) définit les ressources comme « tout ce qui pourrait être considéré comme une force ou une faiblesse d'une entreprise donnée »<sup>141</sup>.

J. Barney (1991) considère que le terme 'ressources de l'entreprise' englobe « tous les actifs, les moyens, les processus organisationnels, les attributs de l'entreprise, les informations, les savoirs, etc., contrôlés par l'entreprise et qui lui permettront de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficience »<sup>142</sup>.

Le concept de ressource est souvent associé à celui de compétence. Généralement, une compétence organisationnelle est considérée comme une combinaison de plusieurs ressources et elle est souvent décrite comme une forme d'apprentissage organisationnel<sup>143</sup>, Car comme le soulignent Hamel et Prahalad (1990, p82), la compétence ne diminue pas à l'usage, mais s'enrichit à mesure qu'elle est utilisée<sup>144</sup>.

#### **4.2.3. La relation entre les démarches qualité et l'approche par les ressources**

B. Wernerfelt (1984) explique le fait que l'ampleur du choix d'investissement d'une entreprise dans une activité permet de déduire les ressources minimales pour l'engagement dans l'activité et à l'inverse, les ressources dont dispose l'entreprise déterminent les activités dans lesquelles cette dernière peut s'engager ou pas<sup>145</sup>.

Ces explications font que « ce ne sont pas les produits et les marchés qui servent de clé de voute dans la construction d'une stratégie, mais les processus de fonctionnement dans l'entreprise. Le succès d'une entreprise dépend de la transformation réussie de ses

---

<sup>140</sup> GULATI, R., NOHRIA, N., et ZAHEER, A., « Strategic networks », *Strategic management journal*, 2000, p. 203-215, p 207

<sup>141</sup> FOSS, N. J., Op.cit, p8

<sup>142</sup> BARNEY, J. « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of management*, 1991, vol. 17, n° 1, p. 99-120., P 101

<sup>143</sup> PUTHOD, D. et THÉVENARD, C., Op.cit, p138

<sup>144</sup> Ibid, p138

<sup>145</sup> WERNERFELT, B, op. cit, p 171

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

processus clés en compétences stratégiques, fournissant de manière permanente et cohérente une valeur supérieure au client »<sup>146</sup>.

Donc, on peut en déduire que les ressources détenues par l'entreprise déterminent sa marge de manœuvre stratégique indépendamment des facteurs externes.

Selon Barney (1991), les ressources qui procurent un avantage concurrentiel durable doivent être valorisables, rares, non substituables et inimitables<sup>147</sup> et c'est généralement les ressources intangibles qui satisferont ces caractéristiques.

Prahalad et Hamel (1990) soutiennent que « ce n'est pas l'argent qui propulse l'entreprise vers l'avenir, mais l'énergie intellectuelle et affective de chacun de ses salariés »<sup>148</sup>.

Les ressources humaines constituent une ressource dont l'influence est déterminante pour les résultats des entreprises. Cependant, on estime comme bon nombre de chercheurs que cette ressource ne peut pas être totalement contrôlée par la hiérarchie. Cela s'explique par le fait que les employés constituent certes une ressource tangible contrôlable, mais ils détiennent des compétences, savoirs, savoirs faire et des informations intangibles difficilement contrôlables.

Les ressources humaines ont différentes façons d'exprimer leurs compétences et la forme la plus explicite n'est autre que leurs comportements organisationnels. Donc, les comportements des employés constituent un élément stratégique<sup>149</sup> à ne pas négliger dans la conception et la mise en œuvre de stratégies organisationnelles.

Étant donné que les démarches qualité comportent une dimension stratégique, leurs conceptions et leurs mises en œuvre doivent prendre en compte les comportements des employés car ces derniers peuvent être une force s'ils sont convergents avec les objectifs organisationnels ou une faiblesse s'ils sont divergents avec les objectifs organisationnels.

La présentation des différentes approches de l'avantage concurrentiel nous a amené à constater certains éléments.

---

<sup>146</sup> STALK, G., EVANS, P., et SHULMAN, L. « Les nouvelles règles de la stratégie », Harvard-L'Expansion, hiver, 1992.

<sup>147</sup> BARNEY, J., Op.cit., p105, 106, 107

<sup>148</sup> HAMEL, G., PRAHALAD, C.K., et COHEN, L. Traducteur. « La conquête du futur: stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain ». InterEditions, France, 1995, p134

<sup>149</sup> GREENWOOD, R. et HININGS, C.R., Op.cit

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

L'approche par le positionnement soutenue par Porter (1985) considère la qualité comme une variable concurrentielle. Le TQM est simplement considéré comme une technique qui permet de maîtriser cette variable. Cette approche est donc compatible avec le paradigme fonctionnaliste du TQM ne considérant que les aspects hard du TQM (benchmarking, chasse au surcout, contrôle qualité, assurance qualité, ...).

Par contre, l'approche basée sur les ressources de Prahalad et Hamel (1990) cherche à construire l'avantage concurrentiel à partir des ressources et compétences clés dont dispose l'entreprise ce qui donne un rôle central aux constituantes internes de l'organisation notamment la ressource humaine qui détient des compétences clés de l'entreprise. L'approche par les ressources se fonde sur la partie soft du TQM qui valorise les ressources humaines afin de stimuler leurs créativité. Ces éléments nous amènent à intégrer l'approche basée sur les ressources dans le cadre du paradigme humaniste-radical du TQM.

Au-delà des approches, des intentions et des choix stratégiques, la difficulté réside dans la capacité à les mettre en œuvre comme lorsque Barker (1992) expliquait qu'« une vision qui n'est pas suivie d'une action n'est qu'un rêve. Une action sans vision ne sert qu'à écouler le temps. Une vision accompagnée d'une action peut changer le monde »<sup>150</sup>.

On n'ira peut-être pas jusqu'à changer le monde, mais on sera très satisfait si on arriverait à changer les comportements organisationnels des acteurs internes afin de permettre la mise en œuvre effective des stratégies de l'organisation notamment la démarche qualité introduite dans ces dernières.

---

<sup>150</sup> SENGE, « refonte... », Op.cit, p88

**SECTION 2 : La mise en œuvre des démarches qualité dans le cadre du management  
stratégique**

Les démarches qualité s'inscrivent dans le cadre des démarches initiées par le sommet stratégique vu qu'elles impliquent le déploiement de ressources considérables et diverses dans le long terme. Cela implique que la mise en œuvre des démarches qualité s'insère dans la mise en œuvre de la stratégie des entreprises.

C'est pour cela qu'on a choisi de dédier cette section à la présentation des différents processus de mise en œuvre des stratégies organisationnelles, puis on a présenté l'articulation entre les démarches qualité et les processus stratégiques, enfin on a essayé de décrire le contexte organisationnel de mise en œuvre des démarches qualité.

**1. Les processus de mise en œuvre des stratégies organisationnelles**

Etant donné que les démarches qualité sont considérées comme des changements stratégiques, leurs formulations et leurs mises en œuvre entrent dans le cadre du management stratégique de l'entreprise.

En s'inscrivant dans l'optique stratégique, il est important de cerner les différentes conceptions qui s'intéressent à la formulation de la stratégie ainsi qu'à sa réalisation. Cependant, les résultats de la mise en œuvre de la stratégie risquent de ne pas être conformes à la stratégie décidée par la direction générale.

R.M. Grant (2016) note que l'un des thèmes les plus souvent débattus en management stratégique concerne le processus stratégique<sup>151</sup>. Les chercheurs dans le domaine du management stratégique identifient généralement deux processus stratégique. Le premier processus consiste à séparer la formulation de la stratégie et sa mise en œuvre ce qui aboutit à un processus stratégique en deux phases, une phase de planification stratégique, suivie d'une phase de mise en œuvre de la stratégie par sa déclinaison dans les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Cependant, l'incertitude qui contraint la planification stratégique et le raccourcissement des cycles de planification appellent

---

<sup>151</sup> GRANT, R. M., Op.cit, p21

souvent à la reformulation de la stratégie. C'est ce qui a amené des chercheurs comme H. Mintzberg (1985, 1987) à proposer un processus stratégique nouveau<sup>152</sup> (K.M. Eisenhardt et S.L. Brown, 1999) qui combine simultanément la formulation et la mise en œuvre de la stratégie. A partir de ces recherches ont émergé les concepts de stratégie intentionnelle et de stratégie émergente<sup>153</sup>.

### **1.1. Le processus stratégique conventionnel**

Le management stratégique est conventionnellement conçu comme un processus en deux niveaux qui commence par la formulation suivie de la mise en œuvre<sup>154</sup>. L'approche qui dissocie la formulation et la mise en œuvre de la stratégie entre dans le cadre de planification stratégique dans laquelle le management stratégique est considéré comme un processus top-down. Dans cette approche, la direction générale formule la stratégie de l'entreprise en se basant sur les prévisions des conditions de l'environnement général et concurrentiel, puis elle communique cette stratégie aux différents niveaux hiérarchiques de l'organisation pour la mettre en œuvre sans qu'ils aient participé à son élaboration.

Dans cette optique, l'effet principal de la stratégie dans le cadre de sa mise en œuvre se focalise pour l'essentiel sur « le changement de structure (Chandler,1962) »<sup>155</sup>, en d'autres termes, la structure organisationnelle formelle.

L'organisation formelle se base sur l'approche processus qui est au centre de l'organisation structurelle, ainsi que des exigences et standards des démarches qualité normatives dont l'ISO 9001 fait partie. Ces processus sont constitués d'ensemble de procédures de type : Qui (Who), Fait quoi (What), Quand (When), Comment (How), ...

On peut dire que même si les procédures de gestion sont élaborées pour des postes impersonnels, on se retrouve avec des procédures qui commencent par un QUI (WHO) désignant certes un poste et un statut, ou plus simplement un individu occupant un poste et exerçant les prérogatives qui lui sont permises par l'autorité du poste ce qui fait que le facteur humain est au cœur de toutes les actions pouvant être mise en œuvre par

---

<sup>152</sup> EISENHARDT, K.M. et BROWN, S.L., Op.cit,

<sup>153</sup> MINTZBERG, H. et WATERS, J.A., Op.cit,

<sup>154</sup> GRANT, R. M., Op.cit, p141

<sup>155</sup> FOSS, N. J. Op.cit, p49

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

l'organisation. De plus, le facteur humain avec ses caractéristiques psychologiques, ses interactions sociales, ses jeux politiques rationnels ou pas va dans la mesure de ce que lui permet son pouvoir réel dans l'organisation défendre ses intérêts dans les jeux organisationnels. C'est cette dualité entre ce qui est demandé par l'organisation dans le cadre formel et ce qui est réellement mis en œuvre par les individus dans le cadre informel qu'on retrouve le caractère partial de l'organisation qui se focalise sur la dimension formelle et fait abstraction de la dimension informelle qui peut être déterminante pour la pérennité des organisations.

Il faut noter que l'activité d'organisation ne peut être exhaustive dans l'élaboration des procédures de travail ce qui fait que les procédures s'en tiennent plus ou moins à l'essentiel de ce qu'on attend des postes. Cependant, malgré le caractère partial de l'organisation formelle, son importance reste essentielle, car l'organisation formelle se repose et est nécessaire à l'organisation informelle; mais lorsque l'organisation formelle entre en pratique, elles créent et nécessitent une organisation informelle<sup>156</sup>.

K.R. Andrews (1971) estime que « la stratégie corporate est un processus organisationnel indissociable de la structure, des comportements et de la culture d'entreprise dans laquelle elle prend place. Cependant, il abstrait de ce processus deux aspects importants et inter-reliés dans la réalité qui sont 'la formulation de la stratégie' et 'la mise en œuvre de la stratégie' »<sup>157</sup>. Mais, même si cet auteur fait partie des chercheurs qui défendent l'approche séparant la formulation et la mise en œuvre de la stratégie ; il admet pourtant, que ces deux aspects ne peuvent pas être séparés et que cette séparation n'est opérée qu'à des fins d'analyses.

Eisenhardt K.M. et Brown S.L. (1999) constatent que « dans les marchés volatiles, la stratégie d'entreprise doit beaucoup plus se concentrer sur le processus stratégique que sur le positionnement. Pour ces auteurs, ces marchés ne permettent pas de prédire le type de compétences nécessaires et les stratégies gagnantes, ce qui fait que l'entreprise doit mettre en place des processus stratégiques lui permettant un repositionnement dynamique et continu plutôt que de trouver une position défendable. Ils considèrent que la traditionnelle planification et l'allocation des ressources sont trop top-down et se focalise sur le contrôle. Par contre, les nouveaux processus stratégiques au niveau de l'entreprise se concentrent sur

---

<sup>156</sup> BARNARD, C.I., « The functions of the executive », Harvard university press, 1968, p120

<sup>157</sup> FOSS, N. J, Op.cit, p53

**PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS  
RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

le changement. Il rajoute de la valeur en permettant aux managers de mobiliser et de reconfigurer les ressources de l'organisation pour s'emparer des opportunités plus vite que la concurrence »<sup>158</sup>.

C'est pour cela qu'avec l'émergence de l'école des relations humaines, la bureaucratie a été critiquée vu qu'elle ne permettrait pas le développement des relations sociales dans l'organisation ce qui a fait que la théorie 'X' a été remise en question par théorie 'Y'<sup>159</sup> (voir Mc GREGOR, D., 1960). Ce passage de la théorie 'X' à la théorie 'Y' a fait que les formes structurelles ont évolué des structures mécanistes vers des structures organiques.

Le tableau présenté ci-après résume les principales différences entre la forme organisationnelle mécaniste et la forme organisationnelle organique qui se fond principalement sur la théorie 'Y' quant à l'approche adoptée vis-à-vis du facteur humain dans l'organisation.

**Tableau 4. La forme organisationnelle mécaniste versus organique**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Forme mécaniste</b>	<b>Forme organique</b>
Définition des tâches	Rigide et hautement spécialisée	Flexible et définie sommairement
Coordination et contrôle	Règles et directives imposées par la hiérarchie	Culture commune et ajustement mutuel
Communication	Verticale	Verticale et horizontale
Savoir	Centralisé	Dispersé
Engagement et loyauté	Envers le supérieur direct	Envers l'organisation et ses objectifs
Contexte environnemental	Stable avec une faible incertitude	Dynamique avec une grande incertitude et ambiguïté

Source : Adapté de BUTLER, R., « Designing organizations. A decision-making perspective », UK, London, Routledge, 1991, p76), in GRANT, R. M., Op.cit, p153

Si on analyse les différences entre les deux formes organisationnelles dans le tableau ci-dessus, on se rend compte que la forme organique donne plus de liberté d'action aux membres de l'organisation pour que ces derniers puissent s'adapter rapidement à l'évolution rapide des marchés. Cela fera que l'organisation informelle prendra plus d'ampleur ce qui implique que le processus stratégique doit prendre en considération de façon obligatoire les éléments émergents de l'organisation informelle que le contrôle top-down classique ne peut pas maîtriser.

<sup>158</sup> EISENHARDT, K.M. et BROWN, S.L., Op.cit, p76

<sup>159</sup> GRANT, R. M. « Contemporary... », Op.cit, p152

D'ailleurs, Grant, R.M., (2016) considère que « meme si la planification stratégique qui est une approche extrêmement formalisée est adoptée par la majorité des entreprises à partir des années 1960, la stratégie peut également être émergente et informelle permettant ainsi de mieux s'adapter aux circonstances »<sup>160</sup>.

Les éléments présentés ci-dessus ont amené H. Mintzberg (1985) pour qui l'idée de la séparation entre la formulation et la mise en œuvre est fautive, à remettre en cause l'approche conventionnelle du processus stratégique. H. Mintzberg (1987) considère que « la formulation et la mise en œuvre sont inséparables. Ces deux éléments fusionnent dans un processus fluide d'apprentissage à travers lequel se développent les stratégies créatives »<sup>161</sup>.

### **1.2. Le processus stratégique nouveau**

Dans le contexte actuel, l'environnement des entreprises se caractérise par l'incertitude et la fréquence élevée des changements ce qui fait que souvent les stratégies des organisations n'ont même pas le temps d'être mises en œuvre complètement qu'elles nécessiteront déjà leur reconsidération afin qu'elles s'adaptent aux changements de l'environnement.

H. Mintzberg (1985, 1987) soutient qu'« une stratégie qui a été formulée sans prendre en compte sa capacité à être implantée est une stratégie mal formulée »<sup>162</sup>. Il explique le fait que la stratégie planifiée et formelle ne peut pas être exhaustive et elle est toujours incomplète. Donc, elle nécessite des ajustements pendant la phase de réalisation vu que c'est durant cette phase que les circonstances changent et les problèmes surgissent faisant émerger des écarts ce qui nécessitera des ajustements stratégiques. Ces ajustements stratégiques entrent dans le cadre de la formulation de la stratégie nécessitant ainsi de considérer les phases de formulation et de mise en œuvre de façon simultanée.

H. Mintzberg (1985) estime qu'il était nécessaire d'aborder la stratégie dans une perspective plus large qui sera plus proche de ce qui se pratique dans la réalité<sup>163</sup>. A cet effet, Mintzberg (1987) introduit les notions de stratégie délibérée (intentionnelle) et

---

<sup>160</sup> GRANT, R. M., Op.cit, p21

<sup>161</sup> MINTZBERG, H. et al. « Crafting strategy », Boston, MA, USA : Harvard Business School Press, 1987, p67

<sup>162</sup> Ibid, p67

<sup>163</sup> MINTZBERG, H. et WATERS, J.A., Op.cit, p257

stratégie émergente. Pour lui la stratégie réalisée a deux origines : une origine volontariste (stratégie intentionnelle) et une origine spontanée (stratégie émergente)<sup>164</sup>.

### **1.2.1. La stratégie parfaitement délibérée**

La stratégie délibérée ou intentionnelle est « celle qui correspond largement à la planification au sens classique du modèle de Harvard. Confrontée aux pressions de l'environnement comme aux réalités internes, elle perd une partie de son contenu à l'épreuve des faits (stratégie non réalisée), mais conserve -heureusement- une part de ses intentions (H. Mintzberg, 1987)»<sup>165</sup>.

### **1.2.2. La stratégie parfaitement émergente**

H. Mintzberg (1985), explique que la stratégie parfaitement émergente nécessite qu'il y ait une cohérence des actions au fil du temps (un ordre), même en l'absence d'intentions. Il l'a définie comme « La stratégie émergente est celle qui résulte des comportements non nécessairement initiés par la hiérarchie pouvant être provoqués par des acteurs et dont la généralisation peut infléchir ou compléter la stratégie délibérée (H. Mintzberg, 1987) »<sup>166</sup>.

Le schéma ci-après montre que la stratégie réalisée a deux origines. Une origine délibérée (les intentions du sommet stratégique) qui est obtenue par le contrôle organisationnel et une origine émergente (tous les niveaux hiérarchiques) qui échappe au contrôle organisationnel faisant partie de la zone d'apprentissage organisationnel.

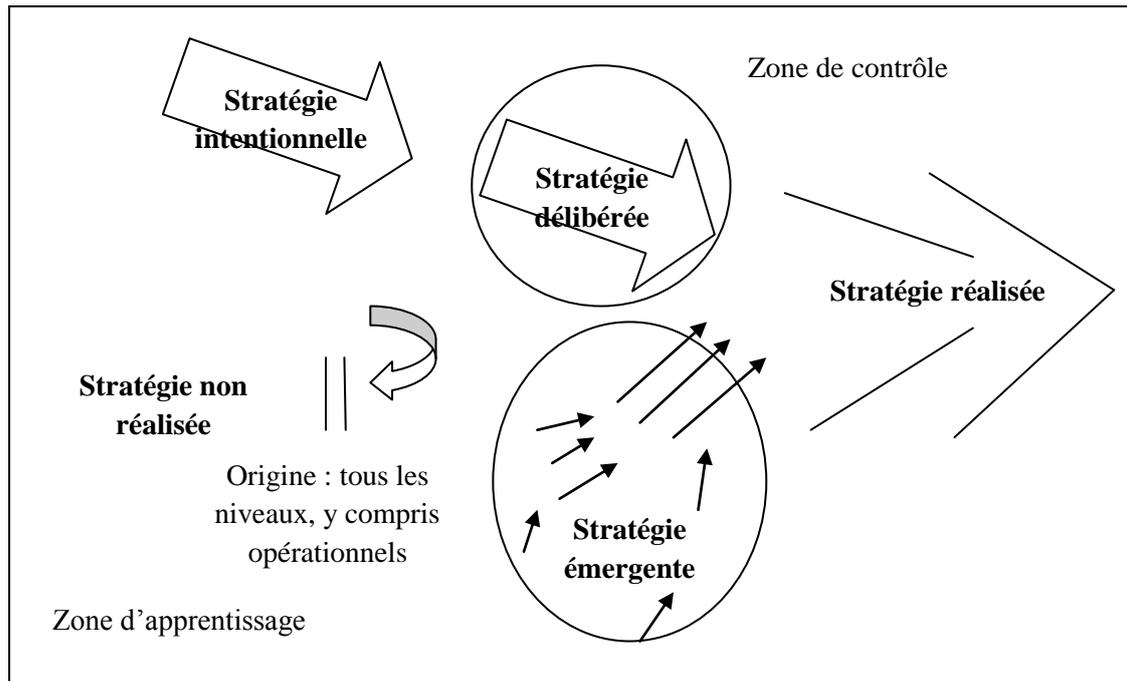
Le schéma suivant présente les modes de formation de la stratégie selon Mintzberg

---

<sup>164</sup> MINTZBERG, H. et al. « Crafting... », Op.cit

<sup>165</sup> Weill, W., Op.cit, p18

<sup>166</sup> Ibid, p18



**Schéma 5 : Les modes de formation de la stratégie selon Mintzberg**

Source : MINTZBERG, H. et ROMELAER, P. Traducteur. « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Dunod, 1994.

### 1.2.3. Les stratégies combinées (délibérée et émergente)

Pour H. Mintzberg (1985), les stratégies délibérées et émergentes doivent être perçues comme les deux pôles d'un continuum le long duquel les stratégies du monde réel résident<sup>167</sup>. Il considère donc que les stratégies du monde réel présentent souvent une combinaison entre stratégie délibérée et stratégie émergente.

H. Mintzberg (1985), résume les principales stratégies dans le tableau suivant

**Tableau 5. Description des types de stratégie.**

Stratégies	Principales caractéristiques
Stratégie planifiée (Planned strategy)	Les stratégies proviennent des plans formels : des intentions précises existent, formulées et articulées (exprimées clairement) par le leadership central, soutenue par des contrôles formels afin

<sup>167</sup> MINTZBERG, H. et WATERS, J.A., Op.cit, p 257

**PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS  
RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

	d'assurer une mise en œuvre sans surprise, un environnement maîtrisé, sous-contrôle et prévisible. La stratégie est plus délibérée.
Stratégie entrepreneuriale (Entrepreneurial strategy)	Les stratégies proviennent d'une vision centrale, des intentions personnelles existent, mais ne sont pas exprimées clairement par le leader entrepreneur et donc adaptable aux nouvelles opportunités, l'organisation est sous le contrôle personnel du leader et se positionne dans une niche protégée de l'environnement. Elles sont relativement délibérée, mais peuvent être émergentes.
Stratégie idéologique (Ideological strategy)	Les stratégies découlent des croyances partagées ; les intentions existent comme une vision collective de tous les acteurs de manière inspirante et relativement constante, contrôlée normativement via l'endoctrinement et la socialisation. L'organisation est souvent proactive vis-à-vis de l'environnement et les stratégies sont plutôt délibérées.
Stratégie parapluie (Umbrella strategy)	Les stratégies proviennent des contraintes : le leadership contrôle en partie les comportements organisationnels, définit les frontières (limites) de la stratégie ou les cibles dans lesquelles d'autres acteurs réagissent aux forces propres ou complexes, peut être aussi dans un environnement imprévisible. Les stratégies sont partiellement délibérées, partiellement émergentes et délibérément émergentes.
Stratégie process (Process strategy)	Les stratégies sont issues du process : le leadership contrôle les aspects process de la stratégie (recrutement, structure, ...), laissant les aspects concernant le contenu à d'autres acteurs. Les stratégies sont partiellement délibérées, partiellement émergentes et aussi délibérément émergentes.
Stratégie incohérente (Unconnected strategy)	Les stratégies proviennent des enclaves : des acteurs indépendamment du reste de l'organisation produisent leurs propres modèles d'actions en l'absence ou en contradiction directe avec les intentions centrales ou commune. Les stratégies organisationnelles sont émergentes qu'elle soit ou pas délibérée pour les acteurs.
Stratégie de consensus (Consensus strategy)	Les stratégies sont le fruit d'un consensus : par l'ajustement naturel, les acteurs convergent sur des modèles qui deviennent envahissant (pervasive) en l'absence d'intentions centrales ou communes. Stratégies plutôt émergentes.
Stratégie imposée (Imposed strategy)	Les stratégies sont imposées par l'environnement : l'environnement dicte les modèles d'actions soit en l'imposant directement ou par anticipation implicite ou délimitant (restreignant) les choix stratégiques. Les stratégies sont plus émergente bien qu'elles peuvent être intériorisées par l'organisation et devenir délibérée.

Source: MINTZBERG, H. et WATERS, J.A. Op.cit, p270

Selon H. Mintzberg (1985), toutes les stratégies du monde réel sont des stratégies qui présentent les caractéristiques de la stratégie ‘Umbrella’<sup>168</sup>. En comparant les différents types de stratégies définies dans le tableau précédent, la stratégie ‘Umbrella’ suscite particulièrement notre intérêt.

Cette stratégie accepte l’émergence des stratégies des acteurs organisationnels dans le cadre de limites fixées au préalable par le sommet stratégique. Elle est considérée comme étant partiellement délibérée, partiellement émergente et délibérément émergente. Elle permet donc de trouver l’équilibre entre les sources délibérée et émergente de la stratégie. Elle admet explicitement l’émergence des stratégies dont la source n’est pas le sommet stratégique, cependant, le sommet stratégique essaye de baliser un chemin pour orienter et encadrer l’émergence des stratégies.

## **2. L’articulation entre les démarches qualité et les processus stratégiques**

Au-delà des critiques de l’approche du processus stratégique de Mintzberg notamment par les défenseurs de l’approche conventionnelle dont H.I. Ansoff (1991) en fait partie et qui a même dédié un article<sup>169</sup> dans lequel, il a présenté ses critiques sur les limites méthodologiques de la recherche de l’approche du processus stratégique de Mintzberg. Cependant, on considère que cette approche du processus stratégique de Mintzberg est plus adéquate pour la mise œuvre effective des démarches qualité dans les organisations.

L’intérêt qu’on porte aux deux origines de la stratégie réalisée définies par Mintzberg est fondamental pour notre recherche. Etant donné que la démarche qualité fait partie de la stratégie globale dans le cas des approches normatives (paradigme fonctionnaliste du TQM) ou lorsque c’est elle-même la stratégie dans le cas des démarches TQM (paradigme humaniste-radical), elle nous permet de mieux comprendre et d’expliquer l’origine des causes de la non réalisation ou la réalisation de la stratégie en ce qui concerne sa composante relative à la démarche qualité.

---

<sup>168</sup> Ibid, p263

<sup>169</sup> ANSOFF H.I., « Critics of Henry Mintzberg’s. ‘the design school : reconsidering the basic premises of strategic management’ », Strategic Management Journal, Vol.12, 449-461, 1991.

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

Parmi les leviers de la mise en œuvre des différentes stratégies menées par les entreprises, « les employés sont reconnus pour être la ressource fondamentale des organisations aujourd'hui par les académiciens et les praticiens »<sup>170</sup>. Pour « s'adapter efficacement à un environnement globalisé et en évolution rapide, les entreprises doivent pouvoir compter sur la contribution active de leurs employés (Frese, Kring, Soose, et Zempel, 1996). Ainsi, les entreprises attendent de leurs employés d'adopter des comportements proactifs d'anticipation (Bateman et Crant, 1999, Crant, 2000, Fuller, Marler et Hester, 2006, Pareker, 2000) »<sup>171</sup>.

Dans le cadre des démarches qualité, les employés peuvent choisir eux-mêmes d'adopter un comportement proactif par rapport aux changements induits par la démarche qualité. Le comportement proactif est défini comme « prenant l'initiative d'améliorer les circonstances actuelles ou de créer de nouvelles; Cela implique de remettre en question le statu quo plutôt que de s'adapter passivement aux conditions actuelles (Crant, J.M., 2000) »<sup>172</sup>.

Cependant les comportements proactifs des employés peuvent prendre des formes différentes. La première s'insère dans le cadre du rôle de base que l'employé doit remplir ou en d'autres termes, sa fonction formelle et là « les employés peuvent s'engager dans des activités proactives dans le cadre de leur comportement dans le rôle dans lequel ils remplissent les exigences de travail de base »<sup>173</sup>. La deuxième s'insère dans le cadre des extra-rôle ou en d'autres termes, « les comportements de rôle supplémentaires (extra-rôle) peuvent également être proactifs, comme les efforts visant à redéfinir le rôle de chacun dans l'organisation »<sup>174</sup>.

Il devient donc pertinent d'envisager le fait qu'à travers leurs comportements, certains acteurs organisationnels (comportements pouvant être généralisés) qui faute de pouvoir (manque de compétences, formations, sensibilisation,...) ou de vouloir (résistance au changement, manque d'implication,...) ne réalisent pas une partie de la stratégie. Ainsi, ils

---

<sup>170</sup> ESKILDSEN, J K. et DAHLGAARD, J J. « A causal model for employee satisfaction », Total Quality Management, 2000, vol. 11, no 8, p. 1081-1094.p1081

<sup>171</sup> DE ZANET, F., « comment la confiance envers le supérieur hiérarchique influence la créativité et le voice des employés. Le rôle du sentiment de responsabilité », revue de gestion des ressources humaines, N°77, 2010, p8

<sup>172</sup> CRANT, J.M., « Proactive behavior in organizations », Journal of management, 2000, vol. 26, no 3, p. 435-462., p436

<sup>173</sup> Ibid., p436

<sup>174</sup> Ibid., p436

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

altèrent la réalisation de la stratégie délibérée et conduisent à travers leurs comportements à la réalisation d'une stratégie émergente qui peut être contradictoire avec la stratégie intentionnelle et dans un sens inhérent, on peut dire qu'elle sera contradictoire avec la démarche qualité initiée par le sommet stratégique.

L'existence de ces deux types de stratégies (intentionnelle et émergente) s'explique par le fait qu'elles sont issues de deux zones distinctes de l'organisation appelées la zone contrôlée (contrôlée par la hiérarchie faisant référence à la régulation de contrôle) et la zone d'apprentissage (l'apprentissage dans le sens du degré d'appropriation de la stratégie et de la capacité à appliquer les consignes faisant référence à la régulation autonome)<sup>175</sup>.

On peut donc dire que le noyau stratégique prend des décisions concernant la stratégie délibérée (intentionnelle) poursuivie par l'entreprise (stratégie formulée selon l'approche rationnelle dite d'Harvard et du modèle LCAG). Puis, il devient question d'une phase de déploiement de la stratégie arrêtée ou intentionnelle. Le déploiement se trouve selon l'ampleur des changements apportés par la stratégie souvent confronté à des limitations dans sa diffusion et sa mise en œuvre de façon globale dans tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

C'est pour ces raisons que notre recherche s'inscrit dans une logique proche de la stratégie 'Umbrella' afin de faciliter la mise en œuvre de la démarche qualité qui permettra l'appropriation du principe d'amélioration continue que Porter (1996) inscrit dans le cadre de la continuité stratégique qui consiste à rendre l'amélioration continue de l'organisation plus effective<sup>176</sup>.

On estime que les sources émergentes de la stratégie doivent être considérées comme des sources d'amélioration continue où le TQM constituera le cadre dans lequel convergeront les initiatives émergentes d'amélioration continue.

---

<sup>175</sup> Reynaud (1988) décrit un système de « régulation conjointe », articulant régulation de contrôle et régulation autonome. Les régulations de contrôle correspondent à la conception ainsi qu'à l'instrumentation par des parties prenantes dominantes des dispositifs de gestion puis à leur éventuelle ré-appropriation. Les régulations autonomes désignent la façon dont les acteurs de l'organisation vont recevoir les actions de la régulation de contrôle. Ils pourront se réapproprier à leur tour les dispositifs de gestion tournés vers eux, « jouer » avec les règles de gestion, détourner les outils de gestion proposés par la régulation de contrôle, éviter l'utilisation de certains objets de gestion, inventer des objets complémentaires afin de palier à des insuffisances du système. François-xavier de Vaujany, « De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion », éd EMS, 2005, p25.

<sup>176</sup> Porter, M. E. « What... », Op.cit, p78

### **3. Contexte organisationnel de mise en œuvre des démarches qualité**

A partir de la vision initiée par le sommet stratégique, découleront les plans d'actions et les objectifs que devront par la suite mettre en œuvre de façon effective l'ensemble des membres de l'organisation. Cela nous amène à nous poser des questions sur la nature et les caractéristiques du contexte organisationnel dans sa dimension interne.

#### **3.1. Les principaux freins à la mise en œuvre des démarches qualité**

Becker et Gerhart (1996) estiment que « les ressources humaines sont l'unique source d'avantage compétitif défendable, parce qu'à la différence des autres sources (couts, produits, avantages divers etc.), la structure sociale complexe tel que le système des emplois est difficilement imitable »<sup>177</sup>. Cependant, il est constaté que la majorité des recherches « sur l'efficacité du TQM utilisent l'organisation comme unité d'analyse et n'incluent pas les perceptions des membres de l'organisation qui effectuent le travail à valeur ajoutée de l'organisation, même si leurs perceptions et pratiques déterminent si un programme TQM formel fonctionne »<sup>178</sup>.

Lorsque les programmes TQM ne parviennent pas à générer les résultats escomptés « [...l'obstacle avancé est que les programmes TQM sont mis en place, mais sont mal mis en œuvre ...] (Benson, 1992). Pourtant, peu d'études ont examiné ce niveau de mise en œuvre »<sup>179</sup>.

Ces éléments mettent en évidence l'existence d'un contexte organisationnel interne qui peut constituer des freins sur des plans divers à la mise en œuvre des démarches qualité.

##### **3.1.1. Sur le plan des objectifs organisationnels**

Au-delà de l'hypothèse émise par les psycho-sociologues qui stipule que « les objectifs que poursuit l'organisation, bien que différents de ceux que cherchent à atteindre ses salariés, se recouvrent, la satisfaction des uns étant la condition de la satisfaction des autres et

---

<sup>177</sup> MÜLLER, J. et DJUATIO, E., « Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés », Revue de gestion des ressources humaines, 2011, no 4, p. 46-62., p48

<sup>178</sup> BROOKS, A. et ZEITZ, G. « The effects of total quality management and perceived justice on organizational commitment of hospital nursing staff ». Journal of quality management, 1999, vol. 4, no 1, p. 69-93, p69-70

<sup>179</sup> Ibid, p70

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

inversement »<sup>180</sup>. Les organisations restent des artefacts<sup>181</sup>, ce qui implique que les objectifs de l'organisation sont en réalité ceux de ceux qui ont créé l'organisation car « les organisations n'ont pas d'objectifs ; seuls les individus en ont »<sup>182</sup> et le processus d'intégration des individus au sein de l'organisation est fondé sur le principe de contribution-rétribution. En d'autres termes, l'individu a besoin de l'organisation au même titre que l'organisation a besoin des individus qui la composent. L'équilibre entre les contributions et les rétributions peut être remis en question à chaque fois que l'organisation demandera à ses membres d'adopter puis d'exécuter de nouveaux plans, objectifs, principes, outils, etc... et ça peut être le cas lors de la mise en œuvre de la démarche qualité au sein des organisations.

### **3.1.2. Sur le plan des conflits**

Selon Y. Pesqueux, « replacé dans les évolutions actuelles des sociétés, le thème de la qualité sort des processus productifs pour devenir un nouveau terrain d'enjeux politiques (avec la place qui lui est accordée dans le New Public Management) et sociaux (autour de la qualité se nouent les conflits « entreprises-salariés-consommateurs »). La référence à la qualité devient alors une ressource utilisée par les différents agents politiques ou sociaux pour élaborer leur discours stratégique et les pratiques qui y sont associés »<sup>183</sup>.

Si on analyse les constations de Y. Pesqueux, on se rend compte de l'ampleur des problématiques qui entourent le thème de la qualité. Certaines des problématiques soulevées par cet auteur se trouvant au cœur de cette recherche, il est donc adéquat de s'arrêter sur les conflits « Entreprises-Salariés-Consommateurs ».

En analysant les conflits issus du triptyque « Entreprises-Salariés-Consommateurs », on peut dire que le conflit « Entreprise-Salarié » est le plus destructeur, vu qu'un conflit « Entreprise-Consommateurs » ne peut pas être viable pour l'entreprise sauf dans des cas de monopole (cas rare vu une conjoncture économique défavorable à ce type de situation, notamment la concurrence et la régulation). Dans le deuxième cas où le conflit opposera

---

<sup>180</sup> ABALLÉA, F. « Le retrait comme conséquence paradoxale de l'intérêt au travail », DURAND J.-P. et LE, 2006, p1

<sup>181</sup> Structure ou phénomène d'origine artificielle ou accidentelle qui altère une expérience ou un examen portant sur un phénomène naturel. En anthropologie, produit ayant subi une transformation, même minime, par l'homme, et qui se distingue ainsi d'un autre provoqué par un phénomène naturel.

<sup>182</sup> CYERT, R.M., MARCH, J.G., et al., « A behavioral theory of the firm », Englewood Cliffs, NJ, 1963, v2

<sup>183</sup> PESQUEUX, Y., « Qualité ... », Op.cit, p9

« Salariés-Consommateurs », il n'y a pas de raison apparente à l'existence de ce conflit sauf dans la mesure où soit les salariés n'ont pas assimilé l'intérêt du client pour l'entreprise, soit que les salariés considèrent le conflit les opposant aux consommateurs comme un moyen de pression (atouts) dans le conflit « Entreprise-Salariés ».

### **3.1.3. Sur le plan managérial**

Dans l'article de Hackman, J. R. et Wageman, R., (1995) qui est considéré comme une référence dans l'explication des dilemmes managériaux relatifs à l'implantation du TQM dont l'intitulé est comme suit : « Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues », *Administrative science quarterly*, 1995, p. 309-342. Les auteurs expliquent que les programmes de changement organisationnel incluant le TQM peuvent subir l'échec pour deux raisons. La première raison est que le changement peut être trop ambitieux et implique des modifications fondamentales du système social auxquels l'organisation ne peut pas s'adapter. Quant à la deuxième raison, les changements peuvent être plus de façades que réels, comme c'est le cas dans les programmes qui incitent les employés à modifier leurs comportements, mais qui obligent les managers à faire autres choses que ce qui est recommandé. Dans ce cas, l'implantation est facile, mais l'ancien système organisationnel reste intacte et continue à générer la même dynamique comportementale que dans le passé<sup>184</sup>. Dans le même ordre d'idées, Lérat-Pytlak, J., (2002) a identifié un certain nombre de dilemmes liés cette fois-ci à la certification ISO.

Cette recherche entre dans le cadre du management, ce qui fait que nous allons nous focaliser sur les dilemmes managériaux émergents de l'implantation des démarches qualité dans les organisations que nous considérons comme étant l'angle d'approche le plus approprié pour traiter les freins à la mise en œuvre effective de la démarche qualité dans les entreprises.

C'est pour ces raisons que la présentation et l'explication des dilemmes managériaux se feront dans la quatrième section de ce chapitre où il sera question de proposer des solutions pour la résolution des dilemmes managériaux qui se posent lors de la mise en œuvre des démarches qualité.

---

<sup>184</sup> HACKMAN, J. R. et WAGEMAN, R., « Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues », *Administrative science quarterly*, 1995, p. 309-342., p336

### **3.2. Les leviers nécessaires à la mise en œuvre des démarches qualité**

La démarche qualité est avant tout une démarche humaine dans le sens où il s'agit en premier et dernier lieux d'inciter les acteurs internes<sup>185</sup> à adopter certains comportements allant dans le sens de la satisfaction des clients externes et internes.

Afin de rendre effective cette réflexion, les organisations devraient considérer les réclamations des employés, les revendications syndicales et les conflits sociaux ou autres comme des stratégies émergentes explicites, car d'une façon ou d'une autre, les conflits de tout type influent sur les performances individuelles et collectives. En les prenant en compte, les organisations limiteront leurs impacts négatifs sur les performances. Meme Porter dont l'approche de la stratégie est fonctionnaliste et verticale préconise que la mise en œuvre de la stratégie doit être soutenue par une communication claire pour permettre aux employés d'arriver à des compromis dans leurs activités et dans les décisions quotidiennes<sup>186</sup>.

La stratégie appelle au dialogue et ses diverses expressions, paradoxes, dialectique, raison contradictoire et ago-antagoniste<sup>187</sup> et le sommet stratégique doit ouvrir des voies de dialogues permettant l'émergence de différentes sources de la stratégie afin que cette dernière soit largement acceptée et appropriée par les acteurs organisationnels internes. Ces voies d'émergences peuvent être considérées comme des régulateurs des conflits internes.

Cette approche peut être perçue comme une déclinaison de la théorie de la coopération de Barnard (1938). D'ailleurs, T. Hafsi et A.C. Martinet (2007) estiment que « la meilleure façon d'envisager la mise en œuvre de la stratégie consiste à revenir à la théorie de la coopération de Barnard (1938), ce dernier avait indiqué que la raison d'être d'une organisation est le maintien et le développement d'un système de coopération. Sans coopération, il n'y a pas d'organisation et que toute coopération est construite sur une finalité »<sup>188</sup>.

---

<sup>185</sup> Les termes acteur interne, personnel, employé, facteur humain, membre de l'organisation, périphérie sont considérés comme synonyme faisant référence aux membres de l'organisation qui ne font pas parties du sommet stratégique, la direction, les dirigeants.

<sup>186</sup> PORTER, M. E. « What... », Op.cit, p77

<sup>187</sup> HAFSI, T. et MARTINET, A.C., Op.cit, p95

<sup>188</sup> Ibid, p92

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

Afin de mettre en œuvre leurs intentions (finalité), les dirigeants ont tendance à décrire les stratégies en termes rationnels, alors que les opérationnels les considèrent plutôt comme le résultat de processus culturels et politiques. Cela fait que différents individus risquent de percevoir les processus d'élaboration de la stratégie de manières distinctes <sup>189</sup>. D'ailleurs, « les psychologues de la Gestalt nous ont appris que la perception du monde n'est pas une somme d'éléments séparés. Notre perception se constitue en ensembles organisés des formes globales qui donnent sens à ce que nous voyons (Muchielli, 1995)»<sup>190</sup>.

Pour Hafsi, T. et Martinet, A.C. (2007), Aujourd'hui, « les organisations sont des assemblages complexes et hétéroclites d'outils, de techniques, de règles, de normes, de discours qui véhiculent des philosophies plus ou moins claires : 'une démarche qualité' ou 'une démarche développement durable' désignent des acteurs, des relations, des buts, des critères d'action qui sont aussi des visions de l'homme en société. La responsabilité des chercheurs en stratégie est en jeu : il leur faut tout mettre au jour, au plus près des dispositifs concrets mis en œuvre dans les entreprises, non seulement leur efficacité, mais aussi les philosophies gestionnaires sous-jacentes et proposer ensuite des dispositifs rénovés tout en décrivant les valeurs qu'ils comportent. Cette attention aux philosophies sous-jacentes nécessite tout à la fois une fréquentation et une compréhension fines de ces dispositifs, une culture en sciences sociales suffisantes pour les mettre en perspectives et les rattacher à l'histoire des idées, ainsi qu'une imagination conceptuelle pour se représenter leurs reconstructions »<sup>191</sup>.

On conclut donc que plus la finalité est partagée, plus il sera facile de maintenir le système de coopération. Dans le cas contraire d'une divergence dans les finalités entre les acteurs, le système de coopération pourra être interrompu ou son fonctionnement altéré et peut être même détourné à des fins contradictoires avec les intentions du sommet stratégique. Ces éléments mettent en avant l'intérêt de comprendre l'origine des comportements des individus dans l'organisation afin de favoriser l'émergence des comportements organisationnels allant dans le sens de la mise en œuvre effective des démarches qualité, notamment par l'appropriation du principe d'amélioration continue qui peut être considéré comme une garantie pour la pérennité des entreprises.

---

<sup>189</sup> JOHNSON, G, SCHOLES, K, WHITTINGTON, R, et al. « Stratégique », 7<sup>ème</sup>éd, USA, Pearson Education, 2005, p689

<sup>190</sup> MARMUSE, C., « Eloge de la singularité ou l'essence de la stratégie », Revue Gestion 2000, Nov-Déc, 1997, p31

<sup>191</sup> HAFSI, T. et MARTINET, A.C., Op.cit, p95

**SECTION 3 : L'appropriation du principe d'amélioration continue dans le cadre des  
comportements organisationnels**

La stratégie constitue le cadre dans lequel la direction définit « le programme pour le comportement futur de l'entreprise et bien évidemment cela doit avoir un impact sur les gens (les membres de l'organisation) »<sup>192</sup>, mais vu la nature imprévisible du facteur humain, « rien ne permet de présager de l'homogénéité des dispositifs stratégiques et de leurs appropriation par les acteurs de l'organisation »<sup>193</sup>.

Ce dont il est question dans notre recherche est le fait que le contexte organisationnel se caractérise par la fréquence élevée des changements ce qui remet en cause de façon continue les acquis durement accumulés par les organisations.

Ces changements continus imposent aux organisations non seulement l'introduction d'innovations organisationnelles<sup>194</sup>, mais aussi de veiller à leurs appropriations par les membres de l'organisation dans tous les niveaux organisationnels seule garante d'une mise en œuvre pérennes de ces dernières. Cela peut être atteint par l'appropriation du principe d'amélioration continue par les membres de l'organisation qui doivent développer des capacités d'adaptation continue car les changements ne s'arrêtent jamais dans le contexte actuel.

Ces éléments nous ont amené à consacrer cette section à la présentation des comportements organisationnels ainsi que la présentation du processus d'appropriation.

---

<sup>192</sup> ESKILDSEN, J K. et DAHLGAARD, J J. « A causal.. », Op.cit, p1085

<sup>193</sup> DECHAMP, G. et al., « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture », Management & Avenir 2006/3 (n° 9), p. 181-200., p181

<sup>194</sup> L'innovation organisationnelle peut s'apparenter à la notion relative de nouveauté, relative dans le sens où toutes pratiques, techniques, démarches, etc., nouvelle à l'organisation est considérée comme une nouveauté même si celle-ci ait été pratiquée par d'autres organisations dans le passé.

## **1. Les comportements organisationnels**

Il existe de nombreuses définitions des termes comportement et comportements organisationnels. Cependant, on a opté pour la définition du comportement organisationnel présentée par Barnard C.I., (1968). Le choix de cette définition est du à la pertinence de la théorie de la coopération de Barnard, C.I. (1968) dans le cadre de la mise œuvre de la stratégie comme le préconisent Hafsi, T et Marinet, A-C (2007).

Barnard, C.I., (1938) recommande « la compréhension ou la postulation, en particulier concernant l'homme, l'individu et la personne »<sup>195</sup>. C'est pour cela qu'il considère que « les sciences humaines ne peuvent pas échapper à expliquer les comportements individuels meme lorsque l'économie, la sociologie, la science politique ou l'anthropologie, traitent de phénomènes collectifs. Car ces derniers sont toujours l'effet de comportements individuels »<sup>196</sup>. Il devient évident qu'il faut disposer d'une compréhension anthropologique riche de l'agir humain au plan individuel<sup>197</sup>.

### **1.1. Définition des comportements organisationnels**

Dans son ouvrage de référence, Barnard, C.I., intitulé « The functions of the executive », Harvard University Press, 1968 note que la principale propriété d'un individu s'agit « des comportements découlant de facteurs psychologiques auxquels s'ajoute le pouvoir de choix limité, ce qui entraine un résultat »<sup>198</sup>. Il a expliqué ces éléments comme suit :

- La caractéristique importante des individus est l'activité qui dans ces aspects grossiers et facilement observés est appelé comportement.
- Les comportements des individus sont le résultat de facteurs psychologiques. Les facteurs psychologiques signifient la combinaison, les résultants ou les résidus des facteurs physiques, biologiques et sociaux qui ont déterminé l'histoire et le statut actuel de l'individu par rapport à son environnement actuel.
- Les individus ont le pouvoir de choix, la capacité de détermination, la possession du libre arbitre.

---

<sup>195</sup> BARNARD, C.I., Op.cit., p13, p 9

<sup>196</sup> BOUDON, R., et FILLIEULE, R., « Les méthodes en sociologie: «Que sais-je?» » n° 1334, Presses universitaires de France, 2012, p 4

<sup>197</sup> BRECHET, J-P et DESREUMAUX, A., « Agir projectif, action collective et autonomie », Management international, vol. 14, n° 4, 2010, p. 11-21, p 12

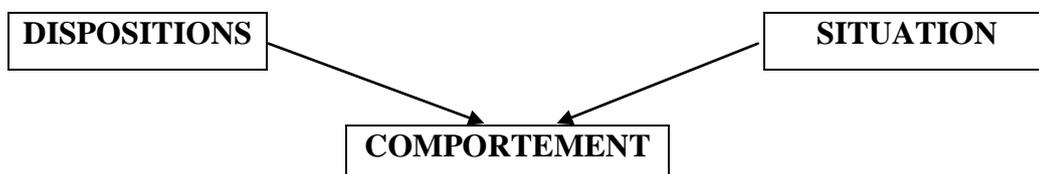
<sup>198</sup> BARNARD, C.I., Op.cit., p 13

Afin d'analyser la définition de Barnard on se réfèrera aux caractéristiques de l'iceberg. L'iceberg représente l'activité humaine où sa partie émergée est constituée des comportements organisationnels alors que la partie submergée est constituée d'éléments intrinsèques et extrinsèques à l'individu qui interagissent entre-eux pour constituer des facteurs appelés facteurs psychosociologiques. Ces derniers rendent compte de la complexité de l'activité humaine.

## **1.2. Les origines des comportements organisationnels**

La littérature faisant référence à l'explication du comportement humain est très riche. Dans le cadre de cette recherche, on a jugé adéquat de faire un résumé de cette littérature en prenant en compte les limites et les avantages des différentes approches afin de mieux comprendre les déterminants du comportement. De plus, nous voulons identifier une approche ou une combinaison d'approche pouvant nous permettre de choisir un angle d'approche pour comprendre et expliquer les comportements des acteurs internes de l'entreprise. Cela nous permettra, de les prendre en compte dans les modalités d'incitation des comportements allant dans le sens de la mise en œuvre effective du principe d'amélioration continue via son appropriation.

Dans le but d'expliquer les comportements Morin, P. (2011) cite le sociologue R. Boudon (1986), pour qui « tout comportement, résulte d'un effet conjoint de position (règles formelles et informelles, relations avec les autres individus, accès à l'information,...) et de dispositions (mentales, cognitives, affectives, sociales,...). Situation et dispositions sont les deux facteurs explicatifs de tout comportement humain »<sup>199</sup>.



**Schéma 6. Origine des comportements**

Source : MORIN, P., Op.cit, 2011

---

<sup>199</sup> MORIN, P., « Le manager à l'écoute du sociologue », Editions Eyrolles, 2011.

### **1.2.1. Les approches explicatives des comportements organisationnels**

C'est à partir des deux origines du comportement que se sont construites les différentes approches qui tentent d'expliquer le comportement organisationnel. Les différences peuvent être cerner à travers la plus ou moins grande importance qu'elles accordent à l'une ou l'autre origine du comportement. Sur le plan organisationnel, il se trouve que ces approches s'insèrent dans des courants managériaux qui fondent leurs approches des comportements organisationnels sur leurs perceptions de l'homme comme c'est le cas dans la théorie X, Y de McGregor<sup>200</sup>. A cet effet, Foudriat, M. (2007) retient les trois grands courants théoriques dans l'explication des comportements organisationnels.

#### **1.2.1.1. Les théories rationalistes**

Cette approche trouve ses origines dans les travaux de F.W. Taylor et le courant de l'organisation scientifique du travail (OST)<sup>201</sup>. Cette approche se focalise sur le contrôle reléguant l'individu à un rôle d'exécutant motivé que par l'argent ce qui rend ces comportements parfaitement prévisibles. Dans la réalité organisationnelle, les règles ne peuvent pas être exhaustive car elles sont élaborées par des acteurs caractérisés par une rationalité limitée. Cependant, « les règles influent sur les jeux d'acteurs ; les jeux d'acteurs sur les comportements »<sup>202</sup> ce qui intègre la théorie rationaliste dans le cadre des théories de la rationalité limitée et de l'acteur stratège.

#### **1.2.1.2. Les théories des relations humaines**

Cette théorie trouve ses origines dans les travaux d'E. Mayo<sup>203</sup>. Elle est venue pour corriger la dérive dite normative des théories rationalistes en pronant de libérer l'homme dans l'organisation afin qu'ils puissent s'épanouir. Elle fonde l'action managériale sur des éléments psychologiques, cognitifs et intrapsychique. En proposant une théorie radicalement opposée à la théorie rationaliste, les théories des relations humaines se sont retrouvées dans l'excès opposé car considérant l'homme comme un être dénué de capacité d'adaptation qui lui permet d'agir et d'interagir de façon intelligente avec son contexte de travail.

---

<sup>200</sup> MC GREGOR, D., « Theory X and theory Y », Organization theory, 1960, p 358-374.

<sup>201</sup> FOUARIAT, M. « Sociologie des organisations: la pratique du raisonnement », Pearson Education France, 2007, p9

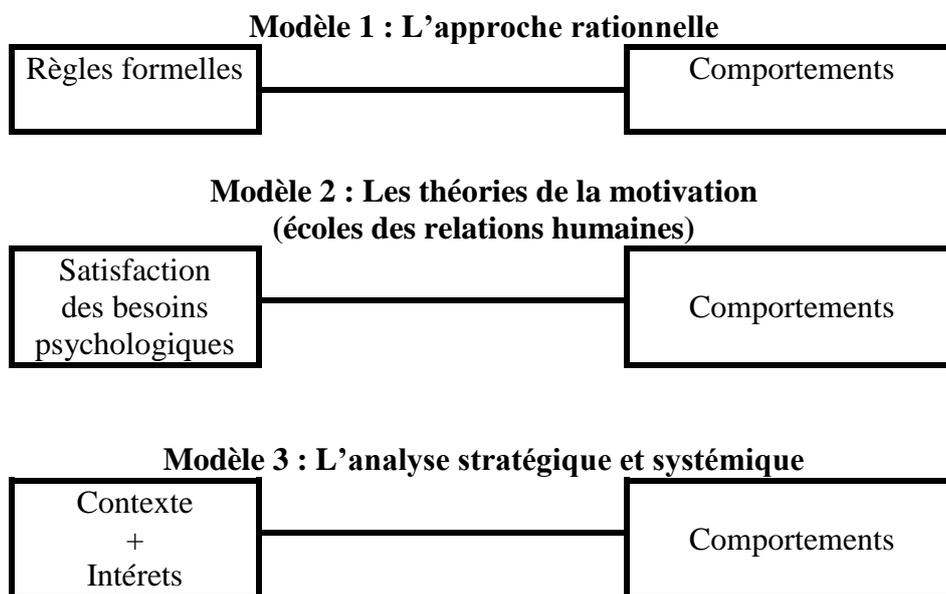
<sup>202</sup> DONNADIEU, G. et LAYOLE, G., Op.cit, p10

<sup>203</sup> FOUARIAT, M. Op.cit, p9

**1.2.1.3. Les théories de la rationalité limitée et de l'acteur stratégique**

Ce modèle s'est développé autour de M. Crozier<sup>204</sup>. Il s'articule autour de l'idée qu'il faut analyser les comportements organisationnels comme étant des stratégies construites à partir d'une évaluation de la situation en termes d'enjeux positifs et négatifs. Cette évaluation de la situation s'effectue à travers un calcul bénéfice/cout rationnellement limitée. Limitée du fait des caractéristiques intrinsèques de l'individu (son intelligence) et des caractéristiques extrinsèques liées à son pouvoir d'action. D'ailleurs, Crozier et Friedberg(1977) définissent le concept pouvoir comme étant la capacité à maîtriser les zones d'incertitudes.

La figure ci-dessous présente de façon synthétique les trois modèles théoriques de l'analyse des organisations. La connaissance des modèles théoriques est une condition nécessaire pour expliquer les comportements dans un contexte de travail propre à une organisation.



**Figure 7. Les modèles explicatifs des comportements**

Source : FOUARIAT, M. Op.cit., p11

---

<sup>204</sup>Ibid, p10

### **1.3. L'imprévisibilité des comportements organisationnels**

Afin de mettre en évidence l'imprévisibilité des comportements organisationnels. Il est préconisé de faire la distinction entre les comportements liés aux rôles formels qui peuvent être assurés par le contrôle top-down dans le cadre de la régulation de contrôle et les comportements liés aux rôles informels dits discrétionnaires qui ne peuvent pas faire l'objet de contrôle car entrant dans le cadre de la régulation autonome.

Ces éléments nous ont amené à constater que les comportements organisationnels sont d'une extrême complexité. Cette caractéristique les rend encore plus imprévisibles ce qui nous laisse comprendre que les comportements organisationnels peuvent dans certains cas être soit cohérents soit incohérents avec les objectifs organisationnels et les actions initiées par le management. Cela peut s'expliquer par les différentes déclinaisons (façons) de l'appropriation des objets de gestion par les membres de l'organisation.

Il existe un grand nombre de comportement organisationnel qu'il serait très difficile de les cerner tous. C'est pour cette raison qu'on a essayé d'appréhender les différents types de comportements organisationnels relatifs à l'appropriation du principe d'amélioration continue sous la forme d'un continuum comportemental. Les extrémités de ce continuum sont déterminées par le fait d'envisager d'un côté l'appropriation du principe d'amélioration continue de façon optimiste (comportement de citoyenneté organisationnel) et de l'autre, envisager l'appropriation du principe d'amélioration continue de façon pessimiste (comportement déviant motivé). Cela nous a amené à présenter les définitions du comportement de citoyenneté et le comportement déviant au travail.

#### **1.3.1. Les comportements de citoyenneté organisationnelle**

Les organisations sont de plus en plus dépendantes de leurs membres car « chaque usine et bureau dépend chaque jour d'une myriade d'actes de coopération, d'utilité, de suggestions, de gestes de bonne volonté, d'altruisme et d'autres cas de ce que nous pourrions appeler les comportement de citoyenneté »<sup>205</sup>. De ce fait, les organisations ont des attentes supplémentaires vis-à-vis de leurs employés car « une organisation qui dépend

---

<sup>205</sup> SMITH, C. A., ORGAN, D.W., et NEAR, J.P., « Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents », *Journal of applied psychology*, 1983, vol. 68, no 4, p 653

uniquement des comportements prescrits est un système social très fragile (Katz, p132)»<sup>206</sup>.

De plus en plus, « le comportement proactif et l'initiative deviennent des déterminants encore plus critiques de la réussite organisationnelle »<sup>207</sup>. Cela implique que les membres de l'organisation dans tous les niveaux hiérarchiques doivent être capables de s'adapter de façon continue et cela par leurs propres moyens. C'est pour cela que dans ce contexte, « la coopération se réfère à autre chose que la productivité »<sup>208</sup>.

Les comportements de citoyenneté ne peuvent pas être obtenus par le contrôle classique ce qui oblige les organisations à reconsidérer les relations de coopérations qui les lie avec leurs membres. L'obtention des comportements de citoyenneté nécessite un management plus adapté au contexte organisationnel actuel.

### **1.3.2. Les comportements déviants au travail**

Il existe de nombreuses définitions du comportement déviant sur le lieu de travail. Robinson, Greenberg (1998) et Vaughan (2011) mettent l'accent sur les conséquences négatives de ce type de comportement et ils les définissent comme suit : « la déviance négative est un comportement motivé d'un employé ou groupe d'employés ayant des conséquences négatives sur un individu ou groupe d'individus faisant partie de l'organisation ou sur l'organisation elle-même »<sup>209</sup>.

Quant à Robinson et Bennet (1995), ils mettent en avant le caractère intentionnel de ce type de comportement en expliquant que : « le comportement déviant sur le lieu de travail est défini comme un comportement qui de façon volontaire va à l'encontre des normes de l'organisation, menaçant ainsi la pérennité de l'organisation, le bien être de ces membres ou les deux à la fois. »<sup>210</sup>. Cependant, la responsabilité du management reste entière vu que les origines de ce type de comportement peuvent être dues à l'exercice du pouvoir dans

---

<sup>206</sup> Ibid, p. 653,

<sup>207</sup> CRANT, J.M., Op.cit, p435

<sup>208</sup> SMITH, C. A., ORGAN, D.W., et NEAR, J.P., Op.cit, p. 653,

<sup>209</sup> DUMAZERT, J-P., PLANE, J-M., « Negative deviant behaviors in the workplace : causes and impacts to co-workers and human resources », Revue de gestion des ressources humaines, N°86, 2012, p 53

<sup>210</sup> Ibid, p 54

l'organisation car « l'autorité favorise la réactance et donc la production de comportements contraires à ce qui est désiré par le manager (Joule, Beauvois, 1998) »<sup>211</sup>.

En se référant à ces définitions, on peut dire que les comportements déviants négatifs ont des conséquences négatives sur deux plans. Le premier plan concerne les relations interpersonnelles constituant ainsi une entrave au travail d'équipe, à la coopération et la coordination entre les employés de l'organisation pourtant des éléments vitaux pour toute organisation et des principes fondamentaux pour toute démarche qualité. Le deuxième plan impacte directement l'organisation dans la mesure où ces comportements affectent l'atteinte des objectifs organisationnels ce qui est porteur de grands risques pour cette dernière. Ces risques sont accentués par l'environnement très volatiles et la forte concurrence ce qui fait qu'aucune défaillance ne peut que limiter la capacité concurrentielle de l'organisation et des pertes de parts marché conséquentes face à la concurrence surtout si ces comportements déviants touchent aux clients et de façon plus générale, à la qualité de l'organisation sur tous les plans.

## **2. Le processus d'appropriation**

Dechamp, G. et al (2006) « distinguent entre un management stratégique de nature endogène d'un autre d'une nature plus exogène. Ils sont envisagés comme un couple ago-antagoniste et ils défendent l'idée selon laquelle cette dichotomie permet d'établir un cadre d'analyse pertinent pour l'étude des dynamiques appropriatives des dispositifs de gestion stratégique»<sup>212</sup>.

Dans le cadre de cette recherche, on se concentre sur les implications internes de l'introduction des dispositifs de gestion telles que les démarches qualité et en particulier l'appropriation de l'un des principes fondamentaux de ces démarches qui est le principe d'amélioration continue par l'ensemble des membres de l'organisation.

---

<sup>211</sup> GUÉGUEN, N., GRANJEAN, I., et MEINERI, S., « Adhésion de salariés à un projet d'entreprise par le biais d'actions de communication engageante », Revue de gestion des ressources humaines, 2011, no 4, p. 19-32., p19

<sup>212</sup> DECHAMP, G. et al., Op.cit.

### **2.1. Définition du concept d'appropriation**

Afin de définir le concept d'appropriation, notre intérêt s'est porté à la littérature en référence aux travaux classiques de Bernoux (1982) pour qui l'appropriation est définie comme « la maîtrise de l'action de travail par celui qui l'exécute qui permet de donner un sens au travail, d'en négocier et d'en modifier les conditions »<sup>213</sup>.

En analysant cette définition, on se rend compte qu'elle se compose de deux parties, une partie dite intrinsèque à l'individu et une partie dite extrinsèque à ce dernier. La première partie fait référence à un individu qui dispose intrinsèquement d'un savoir-faire ou d'une compétence lui permettant de maîtriser son travail, alors que la deuxième partie fait référence aux conditions extrinsèques en d'autres termes, le contexte dans lequel se déroule le travail. On conclut donc que l'appropriation dépend d'éléments intrinsèques liés à l'individu et d'éléments extrinsèques liés à la situation de travail. D'ailleurs, De Vaujany (2005) constate que l'appropriation peut être vue comme un processus dynamique et continu de changements négociés. Ces éléments font que le contexte organisationnel complexe rend « l'appropriation un processus jamais totalement prévisible, soumis à des détournements d'usages (c'est-à-dire des usages non initialement prévus par les concepteurs) »<sup>214</sup>.

Cette définition présente des éléments essentiels pour notre recherche dans la mesure où elle met en avant « la maîtrise du travail » qui peut être assimilée à l'appropriation du principe d'amélioration continue. En plus, le fait de parler du « sens du travail » pour l'acteur met en évidence le degré d'attachement au travail et à l'organisation qui deviennent une source de plaisir et de satisfaction. Enfin, les notions de « négociation » et de « modification » sont au cœur de l'approche d'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) car pour pouvoir négocier, il faudra disposer d'un pouvoir de négociation dont la source est la maîtrise du travail et l'objet de la négociation n'est autre que la modification de la situation de travail afin qu'elle soit plus avantageuse pour les parties en négociation.

---

<sup>213</sup> DUMAS, M., DOUGUET, F., MUÑOZ, J., « L'appropriation d'un outil de la qualité des soins à l'hôpital », Revue de gestion des ressources humaines, n°84, 2012, p 5

<sup>214</sup> GRIMAND, A., « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », Management & avenir, 2012, no 4, p. 237-257. , p 242

**PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS  
RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

**2.2. Regards et perspectives de l'appropriation**

Dans le but de développer une théorie de l'appropriation des outils gestion. DE VAUJANY, F-X., et al., (2006) proposent une synthèse de la littérature concernant l'appropriation qu'ils ont présenté dans le tableau suivant

**Tableau 6. Trois regards sur l'appropriation**

	Nature des objets et outils de gestion	Nature du processus d'appropriation	Point de vue lié à la perspective	Fondements théoriques
Perspective rationnelle	Un vecteur de rationalisation, un outil de travail	Un processus normalisé, l'appropriation est « instantanée »	L'enseignant en gestion et la régulation de contrôle	Théorie micro-économique classique Théories fayoliennes
Perspective socio-politique	Un outil de valorisation (« une médaille ») de rhétorique (un « argument ») ou d'influence (un « atout »)	Un acte social, l'appropriation est un processus collectif qui s'inscrit dans la durée	La régulation autonome	Sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1977 ; Sainsaulieu, 1995) Sociologie générale (Bourdieu, 1979, 2000 ; Giddens, 1984 ; Archer, 1982, 1995)
Perspective psycho-cognitive	Un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information	Un processus psycho-cognitif, l'appropriation est un processus individuel ou collectif qui s'inscrit dans la durée	La régulation autonome	Théorie de la rationalité limitée Simon (1975, 1982) Psychologie cognitive de Piaget (1967, 1977) Perspective psychanalytique (Pagès et al, 1992)

Source : DE VAUJANY, F-X., « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage », Management & Avenir, 2006, no 3, p. 109-126., p115

Les chercheurs identifient trois perspectives appropriatives

**La perspective psycho-cognitive** s'intéresse à « la façon dont les acteurs construisent une intelligence des situations stratégiques »<sup>215</sup>.

<sup>215</sup> DE VAUJANY, F-X., « De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion », EMS, 2005, p 57

**La perspective socio-politique** « amène à envisager l'appropriation comme résultant du jeu des acteurs, de leur capacité à saisir des marges d'autonomie, à créer des coalitions »<sup>216</sup>.

**La perspective rationnelle** « inscrit l'appropriation davantage dans une version mécaniste de l'organisation (Morgan, 1997), totalement centrée sur la régulation de contrôle »<sup>217</sup>.

### **2.3. Les moteurs endogènes de l'appropriation**

L'approche gestionnaire a accompagné l'évolution des démarches qualité et leur déploiement s'est traduit par la mise en place d'outils par la ligne hiérarchique que les acteurs de l'organisation doivent ensuite s'approprier ce qui fait que « le problème des gestionnaires est alors de s'assurer de l'assimilation de l'outil, c'est-à-dire de son acceptation et de son utilisation effective »<sup>218</sup>. Cependant, « il est plus facile de parler de techniques de gestion populaires que de les mettre en œuvre (Zbaracki, 1998; Cole, 1999; Pfeffer and Sutton, 1999) »<sup>219</sup>. C'est pour cela que De Vaujany (2006) et Dumas et al. (2012) soutiennent le fait que l'appropriation des objets de gestion par les membres de l'organisation dans tous les niveaux hiérarchiques est une condition incontournable pour garantir l'efficacité opérationnelle.

Généralement, il n'est pas très difficile de convaincre les directions des organisations du bien fondé de se lancer dans une démarche qualité car elle permet d'améliorer les performances organisationnelles et d'accroître la compétitivité de l'organisation. Cependant, le fait que la direction soit convaincue par la démarche qualité et qu'elle décide de se lancer dans ce type de démarche n'implique pas que l'ensemble des acteurs de l'organisation vont acceptés ce changement. Meme l'acceptation n'est qu'une étape préliminaire d'un processus plus complexe, plus long et continu d'appropriation des objets de gestion introduits par la démarche qualité. Il est donc du rôle des managers de l'organisation d'adapter les pratiques managériales afin de faciliter l'appropriation par l'ensemble des acteurs surtout ceux du niveau opérationnel car c'est-à-eux qu'incombent

---

<sup>216</sup> Ibid, p57

<sup>217</sup> Ibid, p57

<sup>218</sup> DUMAS, M., DOUGUET, F., MUÑOZ, J., Op.cit, p3

<sup>219</sup> STAW, B.M. et EPSTEIN, L.D. « What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay ». Administrative Science Quarterly, 2000, vol. 45, no 3, p. 523-556.p 528

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

une tâche essentielle et non pas des moindres qui consiste à mettre en œuvre effectivement et quotidiennement ce qui a été décidé par la direction.

De plus, la démarche qualité nécessite des membres de l'organisation une attention non seulement dans les processus formalisés, mais même dans les processus peu formalisés (Moidson, 2008) qui font l'objet de la régulation autonome (Reynaud, 1988).

On connaît déjà la difficulté pour le management de veiller à l'appropriation des objets de gestion dans les processus formalisés qui font l'objet de contrôle minutieux, mais pas infaillibles. Alors que là, on demande au management de veiller même à ce que les comportements des acteurs organisationnels non contrôlés ou les zones d'incertitudes pour reprendre (Crozier et Friedberg, 1977) contribuent directement ou indirectement à la réalisation des objectifs organisationnels et éviter que ces zones d'incertitudes deviennent des champs pour les comportements déviants (Robinson, Greenberg, 1998, Vaughan, 2011, Bennet, 1995). Ces comportements déviants peuvent se manifester par une appropriation partielle ou déviée des objets de gestion et ainsi être un frein à la réalisation des objectifs de la démarche qualité initiée par le management de l'organisation.

Le contexte et la situation de travail jouent des rôles déterminants dans l'appropriation qui « correspond à l'exercice d'une certaine autonomie qui permet à l'acteur de combiner les différentes contraintes qui pèsent sur sa situation de travail et son activité, et dans ce contexte, de mettre à jour et en œuvre des compromis (Clergeau et al., 2006). Le contexte de mise en place de l'outil de réalisation de l'activité de travail est déterminant »<sup>220</sup>.

En d'autres termes, on peut dire que la direction doit proposer aux employés le principe d'AC de la démarche qualité en termes d'enjeux organisationnels positifs et négatifs. Ces enjeux seront transposés au niveau de la situation de travail des acteurs ciblés afin de mettre à leurs dispositions les informations nécessaires au calcul avantages-coûts de leurs situations de travail. Ce calcul doit être jugé favorable par ces mêmes acteurs, selon leurs propres logiques (facteurs psychosociologiques) et dans la mesure de ce qui leurs aient permis comme marge de négociation proportionnelle à leurs pouvoirs réels dans l'organisation (le libre choix). Dès lors, l'appropriation peut-être appréhendée selon trois perspectives interdépendantes (socio-politique, psycho-cognitive et rationnelle).

---

<sup>220</sup> DUMAS, M., DOUGUET, F., MUÑOZ J. Op.cit., p5

#### **2.4. L'appropriation du principe d'amélioration continue**

Etant donné que l'appropriation du principe d'amélioration continue dont nous parlons dans le cadre de cette recherche est étudiée au niveau de l'organisation, la problématique de l'appropriation doit répondre à la double question suivante « comment les individus s'approprient ces outils et surtout comment faciliter ce processus d'appropriation, essentiel au succès de l'outil (De Vaujany, 2006) »<sup>221</sup>.

##### **2.4.1. Le principe d'amélioration continue comme objet d'appropriation**

L'objet de l'appropriation peut prendre des formes diverses comme un dispositif de gestion, un outil de gestion ou une règle de gestion. Cela nous a amené à positionner le principe d'amélioration continue par rapport aux différents objets d'appropriation.

Le principe d'amélioration continue est considéré comme un principe managérial que ça soit dans le cadre des démarches de certification ISO 9001 dans plusieurs de ses versions où il est considéré comme un principe du SMQ, ou dans les démarches TQM où il est intégré dans les quatorze principes du TQM de Deming (1986). En tant de principe managérial, le principe d'amélioration continue peut être considéré comme une règle de gestion qui correspond « aux discours ou pratiques internes ou externes à destination des membres de l'organisation »<sup>222</sup>.

##### **2.4.2. La perspective d'appropriation du principe d'amélioration continue**

Privilégier une seule approche explicative des comportements organisationnels revient à exclure les autres approches, alors que ces dernières ont toutes des assises théoriques et empiriques très solides. Même si, Mowday, R.T., et Sutton, R.I., (1993) constatent que les chercheurs en comportement organisationnel ont compté davantage sur les approches cognitives en citant Cappelli et Sherer's (1991). Ces derniers ont affirmé que l'étude du comportement organisationnel a systématiquement abandonné les arguments contextuels afin de rester cohérent avec les développements théoriques dans le domaine de la

---

<sup>221</sup> BÉDÉ, D., BÉDÉ, S., FIORELLO, A., et al., « L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité: le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises », *Management & Avenir*, 2012, no 4, p. 83-106, p86

<sup>222</sup> DE VAUJANY, F-X., « Pour une ... », *Op.cit*, p23

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

psychologie<sup>223</sup>, mais il n'en demeure pas moins que les autres approches soient nécessaires à la compréhension puis à l'orientation des comportements organisationnels, notamment l'approche par les situations. Mowday, R.T., et Sutton, R.I., (1993) en accord avec Cappelli et Sherer's, (1991) considèrent que « ce qui est unique en ce qui concerne le comportement dans les organisations est sans doute que l'organisation dans certains cas forme le comportement, et il est impossible d'explorer cette singularité sans une considération explicite du contexte »<sup>224</sup>.

Afin de mobiliser les trois approches explicatives des comportements organisationnels « la théorie de rôle offre les opportunités d'intégrer les intérêts clés des chercheurs en sociologie, psychologie et l'anthropologie »<sup>225</sup>. Cette théorie conçoit le comportement organisationnel des individus « en fonction de leurs identités sociales respectives et de la situation »<sup>226</sup>.

Dans le cadre de notre recherche qui s'intéresse à l'appropriation du principe d'amélioration par les membres de l'organisation, on peut dire que les différents types de comportement sont une expression du degré d'appropriation du principe d'amélioration continue. Les chercheurs et les praticiens constatent que « dans les plans d'amélioration de la qualité qu'ils engagent dans l'entreprise, les ingénieurs qualité se trouvent parfois confrontés à des difficultés : les techniques qu'ils mettent en place sont mal utilisées ou rejetées, les concepts qu'ils apportent ne sont pas toujours ou sont mal appréhendés par le personnel auquel ils s'adressent, le message qualité ne passe pas... Au bout de quelques temps, les actions qualité risquent de s'effriter, de stagner, de s'essouffler »<sup>227</sup>.

La problématique de l'appropriation consiste à la prise en considération du degré de compatibilité et de cohérence entre d'une part, ce que l'usage espéré d'un objet de gestion par ses initiateurs et de l'autre, l'usage réel voir même l'instrumentation de l'objet de gestion par ses utilisateurs.

---

<sup>223</sup> MOWDAY, R.T., et SUTTON, R.I., « Organizational behavior : Linking individuals and groups to organizational contexts », Annual review of psychology, 1993, vol. 44, no 1, p. 195-229..p196

<sup>224</sup> Ibid, p196

<sup>225</sup> BIDDLE, Bruce J., « Recent developments in role theory », Annual review of sociology, 1986, vol. 12, no 1, p. 67-92., p68

<sup>226</sup> Ibid, p68

<sup>227</sup> BONNET, E. « Les « visions indigènes » de la qualité. À propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'industrie ». Revue d'économie industrielle, 1996, vol. 75, no 1, p. 77-93, p78

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

Les éléments présentés nous permettent d'admettre que sur le continuum des comportements relatifs à l'appropriation du principe d'amélioration par les membres de l'organisation, plus les comportements se rapprochent des comportements de citoyenneté, plus ils seront en cohérence avec les objectifs organisationnels et plus ils seront en adéquation avec la philosophie du TQM. Le comportement de citoyenneté exprime donc le fait que l'appropriation du principe d'amélioration continue est en cohérence avec les objectifs organisationnels (ce type d'appropriation peut être qualifié d'appropriation positive), alors nous allons considérer les comportements qui n'entrent pas dans le cadre du comportement de citoyenneté comme étant en incohérence avec les objectifs organisationnels (ce type d'appropriation peut être qualifié d'appropriation négative).

Afin de rendre plus concret les comportements d'amélioration continue, nous nous sommes orientés vers la recherche des performances qui correspondent aux comportements d'amélioration continue. En se basant sur la définition de la performance au travail<sup>228</sup> de Motowildo (2003), Charbonnier-Voirin, A et Roussel, P., (2012) ont considéré la performance au travail comme un concept multidimensionnel qui intègre plusieurs paramètres comme la maîtrise des urgences ou les situations de crise, la gestion du stress lié au travail, la résolution des problèmes de façon créative, l'apprentissage ainsi que l'adaptabilité interpersonnelle<sup>229</sup>.

Les origines du comportement organisationnel qu'elles soient d'ordre dispositionnelle ou d'ordre situationnelle, ainsi que l'ensemble des perspectives appropriatives sont toutes nécessaires à la compréhension du comportement organisationnel. Ces différentes explications et théories du comportement permettent de faciliter le processus d'appropriation du principe d'amélioration continue par les membres de l'organisation. Cependant, au-delà de la compréhension des comportements et de l'appropriation, il est nécessaire pour le management d'identifier les déterminants de l'appropriation du principe d'amélioration continue dans le cadre organisationnel.

---

<sup>228</sup> MOTOWILDO (2003, p.39) propose de définir la performance au travail « comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée »

<sup>229</sup> CHARBONNIER-VOIRIN, A., et ROUSSEL, P., « La performance adaptative: Une nouvelle approche de la mesure de la performance individuelle dans les organisations », Revue canadienne des sciences de l'administration, 2012, vol. 29, p. 280-293.

**SECTION 4 : Les déterminants de l'appropriation du principe d'amélioration  
continue par les membres de l'organisation**

La littérature sur les comportements humains en général et les comportements organisationnels en particulier rend compte de la très grande complexité de ces derniers.

Dans le but de la mise en œuvre effective des différentes démarches qu'il entreprend et leurs appropriations par tous les membres de l'organisation, le management de l'entreprise doit comprendre pour savoir orienter et ainsi faciliter le processus d'appropriation.

La littérature sur les processus d'appropriation recommande de mobiliser l'ensemble des perspectives d'appropriation.

En analysant les perspectives d'appropriation, les différents courants théoriques y afférents ainsi que les théories explicatives des comportements organisationnels, on a pu distinguer deux principales approches du processus d'appropriation. La première approche est d'ordre psychologique qu'on peut qualifier d'approche motivationnelle se concentre sur les caractéristiques intrinsèques des individus pour expliquer le processus d'appropriation. La deuxième approche est d'ordre sociologique qu'on peut qualifier d'approche situationnelle se concentre sur les interactions entre les caractéristiques organisationnelles pour expliquer le processus d'appropriation.

A la lumière de ce qui précède nous avons donc opté pour la présentation des déterminants de l'appropriation du principe d'amélioration continue par les membres de l'organisation sur deux plans. Le premier plan fait référence aux déterminants managériaux de l'appropriation du principe d'amélioration continue et le deuxième plan concerne les déterminants individuels de l'appropriation du principe d'amélioration continue.

Cette section sera donc consacrée à la présentation des déterminants managériaux et individuels des comportements organisationnels ainsi qu'à la présentation de l'interaction dynamique entre ces différents déterminants tout en expliquant leurs implications en termes de comportement organisationnel.

### **1. Les déterminants de l'appropriation du principe d'amélioration continue**

Etant donné que notre recherche s'inscrit dans le cadre de la spécialité 'management', nous ne pouvons qu'adopter une approche managériale de la problématique de l'appropriation du principe d'amélioration continue dans le cadre des comportements organisationnels. C'est pour ces raisons que nous avons choisi de commencer par la présentation des dilemmes managériaux qui émergent de la mise en œuvre de la démarche qualité tout en développant des solutions managériales à ces dilemmes. Ces solutions constitueront les déterminants managériaux de l'appropriation du principe d'amélioration continue. Cependant, « l'homme agit en fonction de ses idées qu'il peut être amené à modifier selon l'argumentation apportée »<sup>230</sup> ce qui fait qu'au niveau des individus, il ne peut être constaté que les effets des actions managériales sur les individus. Nous avons donc présenté les déterminants de l'appropriation du principe d'amélioration continue sur le plan individuel en se basant sur les effets psychosociologiques des actions managériales sur les individus qui constituent eux-mêmes des déterminants des comportements d'amélioration continues.

Partant du fait que les actions managériales relatives à l'implantation des démarches qualité au sein des organisations sont décidées par la direction et que l'appropriation du principe d'amélioration continue par l'ensemble des membres de l'organisation constitue le garant de la dynamique de l'amélioration continue tout en prenant en considération le fait que les perceptions des actions managériales peuvent varier d'un individu à l'autre, on a pu formuler la première hypothèse de la recherche comme suit : *Les perceptions de la conception de la démarche qualité de la direction par les employés ne dépendent pas nécessairement de la conception de la démarche qualité réelle de la direction de l'entreprise.*

#### **1.1. Les déterminants managériaux du comportement**

La mise en œuvre des différents changements organisationnels se fait dans un cadre organisationnel déjà établi. Face au contexte organisationnel interne dominant, le TQM aspire à mettre en œuvre des changements suffisamment importants sans altérer les prémisses centrales de l'entreprise, en d'autres termes, pour réaliser des changements

---

<sup>230</sup> GUÉGUEN, N., GRANJEAN, I., et MEINER, S., Op.cit, p19

fondamentaux sans changer les fondamentaux<sup>231</sup>. Cette aspiration présente aux praticiens une série de dilemmes gênants.

Afin de mettre en œuvre les démarches qualité de façon effective dans l'entreprise, nous avons choisi de cerner les déterminants managériaux de l'appropriation du principe d'amélioration continue à partir des pratiques managériales qui permettent le mieux de solutionner les dilemmes managériaux générés par la mise en œuvre des démarches qualité au sein des organisations. Nous avons opté pour la présentation des différents dilemmes tout en développant des solutions managériales susceptibles de contribuer à leurs résolutions dans le cadre des démarches qualité.

### **1.1.1. Les dilemmes managériaux relatifs au TQM**

Les analyses aussi bien théoriques que pratiques effectuées par Hackman et Wageman (1995) des échecs d'implantation du TQM dans les organisations mettent en évidence quatre principaux dilemmes managériaux auxquels les firmes se heurtent systématiquement.

**1.1.1.1. Premier dilemme du TQM : Ce dilemme s'agit d'« Impliquer les membres de l'organisation dans l'amélioration continue et dans une production de la plus haute qualité, sans changer voir de bouleverser la structure de motivation de leurs travail »<sup>232</sup>.**

Ce dilemme « exprime la divergence souvent observée au cours des démarches TQM entre d'une part, l'exhortation et la mise en œuvre de certaines pratiques ayant pour objectif de conduire les employés à une vision partagée et une implication collective dans les enjeux majeurs de l'organisation ; et d'autre part, le système de coordination et d'évaluation de leur travail individuel qui demeure la plupart du temps inchangé car faisant appel à des pratiques fortement ancrées, voire standardisées »<sup>233</sup>. Dès lors, le management doit concevoir un cadre organisationnel qui satisfait à la fois les aspects techniques et les aspects humains ce qui permettra d'améliorer davantage la qualité. C'est pour cela que « les processus organisationnel ne doivent pas être conçus uniquement pour satisfaire les demandes techniques de l'organisation, mais aussi les besoins humains et mentaux des

---

<sup>231</sup> HACKMAN, J. R. et WAGEMAN, R., Op.cit., p336

<sup>232</sup> Ibid, p336

<sup>233</sup> LÉRAT-PYTLAK, J., Op.cit, p374

employés qui y travaillent. L'amélioration continue des processus permet d'améliorer la qualité et la productivité (Dahlgaard et al., 1998), mais si en plus les processus sont conçus pour satisfaire les besoins humains et mentaux des employés, le moral et la motivation vont augmenter, menant à de plus en plus d'amélioration de la qualité et de la productivité »<sup>234</sup>.

On note qu'il existe un large consensus entre les chercheurs sur le fait que « l'implication et la satisfaction des employés sont considérées comme les propulseurs de l'amélioration continue et des clients satisfaits dans l'ensemble de la littérature classique sur le TQM (Deming, 1986 ; Ishikawa, 1990 ; Juran, 1989) et sur le plan de la mise en œuvre, il a été constaté que « l'entreprise qui parvient à bâtir la qualité dans ses employés est déjà à mi-chemin de réaliser l'objectif de fabriquer des produits de qualité (Imai, 1986) »<sup>235</sup>.

**1.1.1.2. Deuxième dilemme du TQM :** Ce dilemme s'agit de « **Créer le meme type d'alignement et d'engagement envers les objectifs organisationnels qui peuvent provenir du partage des gains collectifs et ce, sans toutefois en modifier la manière dont les récompenses sont réparties** »<sup>236</sup>.

Lérat-Pytlak (2002) estime que « ce dilemme rejoint les hypothèses émises quant à la relation entre le système de rétribution globale et l'implication : si on examine les principes de cohérence et de socialisation auxquels doivent satisfaire les actions visant à accroître l'implication, la participation au capital constitue un facteur de socialisation et la rémunération variable (mérite et partage du profit) peut satisfaire aux principes de socialisation et de cohérence (Sire, 1993, p110) »<sup>237</sup>.

Les analyses effectuées par des chercheurs comme Malherbe, D., et Saulquin, J-Y., (2005) leurs ont permis de trouver que « la littérature d'affaires met ainsi l'accent sur l'indispensable reconnaissance des efforts et des succès des salariés, tant dans leurs

---

<sup>234</sup> ESKILDSEN, J K. et DAHLGAARD, J J. « A causal.. », Op.cit, p1083

<sup>235</sup> Ibid, p1081

<sup>236</sup> HACKMAN, J. R. et WAGEMAN, R., Op.cit., p336

<sup>237</sup> LERAT-PYTLAK, J., Op.cit, p374

comportements que dans leurs réalisations (Chaize, 1995 ; Audoyer, 1997 ; Bourcier et Palobart, 1997 ; Sérieyx, 1999) »<sup>238</sup>.

La philosophie du TQM est claire sur le fait que les récompenses extrinsèques y compris les salaires ne devront pas dépendre de la performance individuelle ou de l'équipe. Cependant, cette position délaisse des cartes de motivation puissantes. Lorsque les employés perçoivent qu'ils contribuent davantage à l'organisation qu'auparavant, leurs réponses initiales peuvent être la fierté et le plaisir, mais cela suffira juste un certain temps. Pour ce qui est des membres des organisations à but lucratif. Ils se rendront compte que quelqu'un gagne plus d'argent en raison de leurs contributions, mais ce ne sont pas eux et à ce moment là, ils commenceront à limiter leurs engagements vis-à-vis de leurs organisations et les signes de démotivation deviennent perceptibles<sup>239</sup>.

Certes, nombre de salariés s'investissent personnellement dans leur travail avec énergie, voire passion et acceptent de s'impliquer dans les processus de modernisation de leur organisation. Mais si leurs efforts ne sont pas reconnus, à leurs propres yeux, par la hiérarchie et les dirigeants, il en résulte des incompréhensions d'autant plus gênantes<sup>240</sup>.

C'est pour ces raisons que le management doit développer des dispositifs de rémunération sur la base des contributions réels à la création de la valeur ajoutée notamment vis-à-vis des employés car « la performance procède largement de l'action des employés, elle semble devoir légitimement revenir à ces mêmes acteurs »<sup>241</sup>.

**1.1.1.3. Troisième dilemme du TQM :** Ce dilemme s'agit de « **mettre en œuvre l'apprentissage continu par les employés au niveau opérationnel, tandis qu'on leurs demande d'adhérer et de respecter strictement aux meilleures pratiques standardisées développées par les équipes qualité ou importées d'autres organisations** »<sup>242</sup>.

Selon Lérat-Pytlak (2002), « puisque l'apprentissage en tant que « pilier » du principe d'amélioration continue, se pose alors le problème de concilier cet apprentissage individuel

---

<sup>238</sup> MALHERBE, D., et SAULQUIN, J-Y., « Logiques et représentations de la reconnaissance dans les organisations », Vie & sciences de l'entreprise, 2005, no 3, p. 37-53, p37

<sup>239</sup> HACKMAN, J. R. ET WAGEMAN, R., Op.cit., p336

<sup>240</sup> MALHERBE, D., et SAULQUIN, J-Y., Op.cit., p37

<sup>241</sup> Ibid, p39

<sup>242</sup> HACKMAN, J. R. ET WAGEMAN, R., Op.cit., p337

et collectif avec la nécessité de faire appliquer les meilleures pratiques, généralement standardisées, garantes d'un fonctionnement performant de l'organisation »<sup>243</sup>. C'est dans ce cadre que les opérationnels sont encouragés à trouver les meilleures façons d'exécuter leurs tâches, mais ils ne sont pas incités à réfléchir sur les buts servis par leurs travail.

Etant donné que l'aspiration du TQM par rapport à l'amélioration continue dans la satisfaction des besoins des clients est soutenue par une orientation profonde vers l'apprentissage, ce dernier nécessite des investissements conséquents en formation.

Lérat-Pytlak (2002) constate que « ce dilemme mis en évidence dans le cadre des démarches TQM rejoint en fait les dilemmes 2 et 3 de la certification ISO 9001 présentés dans ce qui suit : celui de l'autonomie des acteurs dans le cadre du respect des procédures standardisées et celui de l'appropriation du système documentaire dont un des enjeux relève de son adéquation avec la réalité organisationnelle »<sup>244</sup>.

**1.1.1.4. Quatrième dilemme du TQM : Ce dilemme concerne le fait de « responsabiliser et donner de l'autonomie à l'ensemble des membres de l'organisation dans l'accomplissement des objectifs collectifs sans menacer le contrôle descendant hiérarchique traditionnel. »<sup>245</sup>**

Les caractéristiques de l'environnement de travail en évolution rapide d'aujourd'hui font qu' « il est essentiel pour les gestionnaires de faire tout ce qu'ils peuvent pour s'assurer que les employés peuvent répondre aux exigences créatives de leurs emplois »<sup>246</sup>. Cela nécessite de responsabiliser les employés dans tous les niveaux hiérarchiques afin de leurs permettre de disposer d'une certaine autonomie nécessaire à la prise d'initiatives. Cependant, les organisations ayant des niveaux élevés de formalisation et des systèmes de contrôle impersonnels peuvent étouffer l'initiative des membres, la signification et le sens des responsabilités<sup>247</sup>. D'ailleurs, les résultats des recherches sur la créativité « suggèrent que la créativité peut être facilitée ou étouffée par l'environnement de travail »<sup>248</sup>.

---

<sup>243</sup> LÉRAT-PYTLAK, J., Op.cit, p374

<sup>244</sup> Ibid, p374

<sup>245</sup> HACKMAN, J. R. et WAGEMAN, R., Op.cit., p338

<sup>246</sup> SHALLEY, C.E., GILSON, L.L., et BLUM, T.C. « Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave », Academy of management journal, 2000, vol. 43, no 2, p. 215-223. p215

<sup>247</sup> CONGER, J.A.Y.A., et PEARCE, C.L., « Using empowerment to motivate people to engage in effective self-and shared leadership », Handbook of principles of organizational behavior, 2009, p203

<sup>248</sup> SHALLEY, C.E., GILSON, L.L., et BLUM, T.C. « Matching... », Op.cit., p 215

Cette situation met les managers dans un dilemme qui s'exprime par « la grande difficulté pour l'organisation de concilier, d'une part, la nécessité d'impliquer les acteurs dans la recherche des solutions collectives des problèmes qualité de l'organisation, et d'autre part, la nécessité de maintenir une chaîne de commandement top-down claire qui permet d'assurer une cohérence décisionnelle tout en garantissant la coopération de l'encadrement intermédiaire. Concrètement, dans beaucoup de démarches TQM, le dilemme provient de l'important écart entre le niveau de participation des acteurs dans la résolution des problèmes et la réelle autorité décisionnelle dont ils disposent (Graham, 1993) »<sup>249</sup>.

### **1.1.2. Les dilemmes managériaux de la certification ISO 9001**

Dans le cadre de sa thèse de doctorat intitulée « Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale », Université des Sciences Sociales-Toulouse I, Lérat-Pytlak, J., (2002) a identifié un certain nombre de dilemmes liés cette fois-ci à la certification ISO.

#### **1.1.2.1. Premier dilemme de la certification ISO : Ce dilemme s'agit des « besoins des clients versus exigences spécifiées »<sup>250</sup>**

Etant donné que les démarches de certification se basent sur des exigences spécifiées mettant en avant une façon principale du fonctionnement interne de l'organisation au risque de perdre de vue les clients qui constituent la raison d'être de l'organisation. Wilkinson (1995) considère « les systèmes de qualité comme regardant à l'intérieur (mettant l'accent sur la conformité avec les procédures internes) avec peu de liens directs avec la satisfaction de la clientèle »<sup>251</sup>.

Dès lors, on peut s'attendre à un décalage « provenant du risque normatif de la spécification contractuelle (Mignot et Penan, 1995), il concerne principalement l'inévitable écart entre les besoins réels des clients (exprimés et implicites) et les exigences spécifiées issues de l'interprétation de ces besoins et de l'interprétation de la norme elle-même »<sup>252</sup>.

---

<sup>249</sup> LÉRAT-PYTLAK, J., Op.cit., p374

<sup>250</sup> Ibid, p375

<sup>251</sup> YONG, J. et WILKINSON, A., « Rethinking total quality management », Total Quality Management, 2001, vol. 12, no 2, p. 247-258., p 249

<sup>252</sup> LÉRAT-PYTLAK, J., Op.cit, p375, p375

**1.1.2.2. Deuxième dilemme de la certification ISO : Il concerne les « procédures standardisées versus autonomie des acteurs »<sup>253</sup>**

Dans le cadre des démarches qualité, « les managers sont obligés d'aller au-delà de la supervision dans le cadre du contrôle qualité vers une situation où les employés prennent leurs responsabilités eux-mêmes (Oakland, 1993, 31) »<sup>254</sup>. Cet élément « d'ordre principalement technique correspond à la nécessité de conjuguer respect des procédures et autonomie des acteurs, tous deux indispensables à une mise en œuvre efficace de la qualité au sein de l'organisation (Berny et Peyrat, 1995, Allafort, 1996, De Terssac, 1996 ; Domenc, 1996 ; Du Roy, 1996 ; Doucet, 1999, Lobre, 2000) »<sup>255</sup>.

**1.1.2.3. Troisième dilemme de la certification ISO : Il s'agit des : « procédures standardisées versus appropriation par les acteurs »<sup>256</sup>**

Les acteurs « interprètes des rôles prédéterminés qu'ils incarnent individuellement de diverses façons (Mintzberg, 1984) ». Cela fait que des écarts et des incohérences peuvent exister entre ce que veulent réaliser les entreprises et ce qu'elles arrivent réellement à mettre œuvre. D'ailleurs, « la littérature sociologique reste sans doute la plus critique quant aux effets sociaux des changements induits par les politiques qualité et à leur ancrage réel dans l'univers de travail des salariés (Linhart, 1994 ; Mispelbom, 1995 ; Courpasson, 1996 ; Geist, 1998) »<sup>257</sup>.

De plus, « plusieurs enquêtes ayant montré que l'autonomie des acteurs ne constitue pas nécessairement une condition de leur implication dans le système qualité certifié de l'entreprise (Campinos-Dubernet et Marquette, 1998), le véritable enjeu de la certification semble surtout correspondre au choix de pratiques managériales participatives et interactives au cours de la démarche. De ce choix dépend l'engagement socio-cognitif des membres de l'organisation, condition sine qua non de la réelle appropriation des procédures par les acteurs et de leur travail dans sa globalité (De Terssac, 1996, Cochoy et

---

<sup>253</sup> Ibid, p375

<sup>254</sup> WILKINSON, A., REDMAN, T., SNAPE, Ed, et al. « TQM, Organisational Change and Human Resource Management. In: Managing with Total Quality Management », Macmillan Education UK, 1998. p-p. 34-59, p34

<sup>255</sup> LÉRAT-PYTLAK, J., Op.cit., p375

<sup>256</sup> Ibid, p375

<sup>257</sup> BÉNÉZECH, D., et LOOS-BAROIN, J., « Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel », Revue des Sciences de Gestion, 2003, no 36, p. 11-41., p13

alii, 1998, Arliaud et alii, 1998) »<sup>258</sup>. C'est pour cela que « les entreprises doivent se concentrer sur l'identification et la correction des politiques et des systèmes qui minimisent et atténuent l'initiative individuelle (Frohman, 1997) »<sup>259</sup>.

## **1.2. Les déterminants individuels du comportement**

Afin de cerner les déterminants individuels du comportement d'amélioration continue, on s'est intéressé à trois éléments. Le premier élément fait référence à l'engagement organisationnel, le deuxième concerne aux conflits de rôle et enfin, le troisième élément au sentiment d'empowerment psychologique.

### **1.2.1. L'engagement organisationnel**

Meyer et Allen sont à l'origine des recherches sur l'engagement organisationnel et leurs travaux sont considérés comme une référence dans ce champ de la recherche. D'ailleurs, « le modèle d'engagement organisationnel à trois composantes de Meyer et Allen est devenu le modèle dominant pour l'étude de l'engagement sur le lieu de travail »<sup>260</sup>.

#### **1.2.1.1. Définition de l'engagement organisationnel**

Il existe de nombreuses définitions de l'engagement qui est souvent assimilé à l'implication. Souvent les chercheurs et les praticiens utilisent les termes implication et engagement dans le même sens, ces termes sont considérés comme des synonymes. Entre ces deux termes, ce qui change c'est surtout la cible de l'engagement ou de l'implication qui varie selon qu'on parle de l'engagement envers l'organisation, le travail, un groupe, etc...

Quel que soit le terme utilisé, les chercheurs comme Lawler (1992) et Pfeffer (1994) considèrent que l'implication et/ou l'engagement des employés sont un avantage concurrentiel fondamental<sup>261</sup>.

Ces éléments nous ont amené à présenter une définition assez large de l'engagement et c'est celle de Meyer et Herscovitch (2001, p. 301) qui le définit comme « une force qui lie un individu à une ligne de conduite pertinente à une ou plusieurs cibles »<sup>262</sup>.

---

<sup>258</sup> LÉRAT-PYTLAK, J., Op.cit., p375

<sup>259</sup> CRANT, J. M., Op.cit, p435

<sup>260</sup> JAROS, S. « Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues », The Icfai Journal of Organizational Behavior, 2007, vol. 6, no 4, p7-25, p7

<sup>261</sup> STAW, B.M. et EPSTEIN, L.D , Op.cit p523

### **1.2.1.2. Les différents types d'engagement organisationnel**

Dans leurs modèle de l'engagement, Meyer & Allen (1991) ont incorporé deux approches différentes de l'engagement, mais qu'ils considèrent comme complémentaire. La première est l'approche attitudinale (Voir, Buchanan, 1974 ; Steers, 1977) et la deuxième est l'approche comportementale (Voir, O'Reilly et Caldwell, 1981 ; Pfeffer et Lawler, 1980)<sup>263</sup>. Ils ont aussi conçu un cadre pour mesurer trois types d'engagement organisationnel.

**A. L'engagement affectif** « se réfère à l'attachement émotionnel des employés, à leur identification et à leur participation à l'organisation. Les employés ayant un engagement affectif fort restent avec l'organisation parce qu'ils veulent le faire »<sup>264</sup>.

**B. L'engagement calculé** « fait référence à la prise en considération des coûts associés à un départ de l'organisation. Les employés qui perçoivent que les coûts de quitter l'organisation sont supérieurs aux coûts d'y rester restent parce qu'ils doivent le faire »<sup>265</sup>.

**C. L'engagement normatif** « fait référence au sentiment d'obligation des employés de poursuivre leurs emplois dans l'organisation. Les employés ayant un haut niveau d'engagement normatif estiment qu'ils doivent rester avec l'organisation »<sup>266</sup>.

### **1.2.1.3. La relation entre l'engagement et le comportement organisationnel**

Meyer et Herscovitch (2001) soutiennent que les engagements incluent des 'termes comportementaux' qui décrivent les actions impliquées par un engagement. Au départ, les effets de l'engagement organisationnel sur les comportements organisationnels n'ont été envisagés que sur le plan des intentions de départ. Cependant le fait de rester dans l'organisation et ne pas la quitter fait que les employés vont continuer à agir dans le cadre organisationnel par leurs comportements. Cela a fait que les chercheurs ont essayé d'étudier d'autres effets comportementaux de l'engagement organisationnel, ils ont « notamment examiné le rôle de l'engagement dans la performance liée au rôle (p.ex. Angle

---

<sup>262</sup> JAROS, S. « Meyer and Allen.. » op.cit, p8

<sup>263</sup> MEYER, J.P. et ALLEN, N.J.« A three-component conceptualization of organizational commitment », Human resource management review, 1991, vol. 1, no 1, p. 61-89, p62

<sup>264</sup> Ibid, p67

<sup>265</sup> Ibid, p67

<sup>266</sup> Ibid, p67

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

et Lawson, 1994, Bycio, Hackett et Allen, 1995, Konovsky et Cropanzano, 1991) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (p.ex. Moorman, Niehoff et Organ, 1993 ; Shore et Wayne, 1993) »<sup>267</sup>.

On constate que les chercheurs ont soupçonné des liens entre l'engagement organisationnel et certains comportements organisationnels en faisant la distinction entre deux types de comportements. Le premier type de comportement fait référence à la performance dans le rôle, en d'autres termes, la performance liée aux comportements définis dans le cadre organisationnel formel ou les fiches des postes des employés. Le deuxième type de comportement fait référence à des comportements qui ne sont pas exigés de façon formelles ne relevant donc pas du rôle, mais de ce qui est appelé extra-rôle.

Cela nous a orienté à envisager le fait que l'appropriation du principe d'amélioration continue par les employés dans deux configurations. La première configuration consiste à intégrer l'appropriation du principe d'amélioration continue dans les fiches de postes et les objectifs des employés en prenant le soin de définir des critères de performance pour mesurer l'atteinte des objectifs d'amélioration continue, ainsi que les récompenses et les sanctions relatives à l'atteinte ou non de ces objectifs. La deuxième configuration consiste à considérer que l'appropriation du principe d'amélioration continue relève des extra-rôles où l'organisation espère que ces membres vont contribuer de façon volontaire aux efforts d'amélioration continue et faire preuve de comportements de citoyenneté organisationnelles.

On constate que dans les deux configurations, l'organisation aura des attentes supplémentaires vis-à-vis de ses membres. Dans la première configuration, le risque est que les employés vont considérer que l'amélioration continue constitue une contrainte supplémentaire ce qui fait que cette tâche va être reléguée au second plan car considérée comme une source de surcharge de travail qui génèrera des conflits de rôles. Dans la deuxième configuration, ce n'est que les employés dont le degré d'engagement est élevé qui vont faire preuve de comportement de citoyenneté organisationnel, alors que les autres ne contribueront pas à l'effort d'amélioration continue s'ils ne perçoivent pas l'obtention d'avantages supplémentaires s'ils contribuaient.

---

<sup>267</sup> BENTEIN, K., VANDENBERGHE, C., et DULAC, T. « Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail ». Revue de gestion des ressources humaines, 2004, vol. 53, p. 69-79, p69

### **1.2.2. Le role et les conflits de role**

Afin de comprendre les déterminants du comportement au niveau individuel, on estime adéquat de recourir à la théorie de rôle qui considère que le concept de rôle permet de « relier les niveaux organisationnels et individuels (Katz et Kahn, 1978) »<sup>268</sup>.

#### **1.2.2.1. Définition des conflits de role**

Afin de définir les conflits de rôle, on s'est appuyé sur la définition d'auteurs de référence comme Katz et Kahn (1978) qui admettent l'existence des conflits de rôle qu'ils décrivent comme étant « l'existence d'attentes de rôle simultanées de sorte que l'individu ne puissent pas les satisfaire de façon simultanée »<sup>269</sup>.

#### **1.2.2.2. Les différentes composantes des conflits de role**

L'approche théorique et conceptuelle des conflits de rôles repose sur une vision multidimensionnelle du construit mettant en évidence l'existence de plusieurs formes possibles de conflits de rôles<sup>270</sup>. D'ailleurs, Perrot (2000) a identifié empiriquement plusieurs composantes des conflits de rôle comme 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 ».

#### **1.2.2.3. La relation entre les conflits de role et les comportements organisationnels**

Concernant les conséquences comportementales des conflits de rôle, on peut citer les travaux de Jackson, E. et Schuler, R.S., (1985) qui ont mis en évidence deux catégories de conséquences des conflits de rôle<sup>271</sup>. La première catégorie concerne les conséquences affectives et la deuxième catégorie concerne les conséquences comportementales.

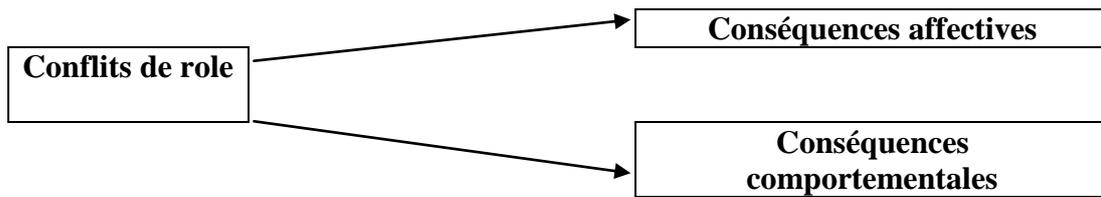
---

<sup>268</sup> KATZ, D., KAHN, R.L., « The social psychology of organizations » New York : Wiley, 1978, p10

<sup>269</sup> Ibid, p10

<sup>270</sup> PERROT, S., « Nature et conséquences des conflits de rôles ». In : Journée de recherche CEROG/AGRH, IAE d'Aix, 2005. 2005. p. Actes en ligne, p1

<sup>271</sup> JACKSON, S.E. et SCHULER, R.S., «A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings », Organizational behavior and human decision processes, 1985, vol. 36, no 1, p. 16-78.



**Schéma 7. Les conséquences des conflits de rôle**  
Source : Adapté de JACKSON, E. et SCHULER, R.S., (1985)

Perrot (1999) estime que « si les réactions comportementales ont des conséquences directes pour l'organisation, certaines conséquences affectives telles que l'implication ou l'engagement sont plus difficilement mesurables en termes d'efficacité immédiate »<sup>272</sup>. Cependant, parmi les conséquences affectives identifiées par Jackson, E. et Schuler, R.S., (1985), figure l'engagement organisationnel qui est considéré lorsqu'il fait référence à la qualité du travail des employés comme l'élément du succès des programmes TQM (Deming, 1986)<sup>273</sup>. Cela étant, l'engagement organisationnel est lui-même un facteur influent sur le comportement organisationnel. D'ailleurs, les chercheurs s'accordent sur le fait que « l'engagement et son arsenal de procédures d'influences du comportement offrent une réelle opportunité pour obtenir qu'un individu adopte, de manière durable, un comportement attendu »<sup>274</sup>.

Ces éléments nous amènent à réajuster le schéma relatif aux conséquences des conflits de rôle.



**Schéma 8. Les interactions entre les conflits de rôle, l'engagement et les conséquences comportementales**

Source : Adapté de JACKSON, E. et SCHULER, R.S., (1985)

On note que l'intensité des conflits de rôle est conditionnée par la capacité du management à agir sur la situation de travail afin de la rendre intéressante en trouvant des solutions aux dilemmes managériaux générés par la mise en œuvre de la démarche qualité.

---

<sup>272</sup> PERROT, S., Op.cit, p8

<sup>273</sup> BROOKS, A; et ZEITZ, G., Op.cit, p71

<sup>274</sup> GUÉGUEN, N., GRANJEAN, I., et MEINER, S., Op.cit, p19

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

Dans le cadre des démarches qualité, l'entreprise a des attentes de rôle supplémentaires vis-à-vis de ses employés. Cependant, ces attentes se trouvent parfois pour ne pas dire souvent en contradiction, en témoigne les dilemmes managériaux émergents de la mise en œuvre des démarches qualité. Ces dilemmes constituent en réalité les conséquences des conflits émergents entre l'entreprise et ses employés lorsqu'il est demandé au « [...salarié de passer d'une attitude d'agent obéissant et passif à un rôle d'acteur engagé dans l'organisation et capable d'initiatives. Mais un corps social composé d'acteurs ne se régule certainement pas comme s'il restait composé d'agents, notamment en ce qui concerne le traitement des multiples tensions et conflits qui ne manquent pas de survenir dans tout ensemble humain...]»<sup>275</sup>.

Ces éléments nous conduisent à constater que la mise en œuvre de la démarche qualité par la multiplication des parties à satisfaire génère des attentes de rôle multiples et ces dernières peuvent être à l'origine des conflits de rôle.

### **1.2.3. L'empowerment psychologique**

Les chercheurs qui s'intéressent aux comportements organisationnels constatent chez l'individu « le passage non automatique d'une idée à un acte »<sup>276</sup>. Ce constat est dû au fait que l'individu avec ses caractéristiques psychologiques, ses interactions sociales, ses jeux politiques rationnels ou pas selon le principe de rationalité limitée<sup>277</sup>, va dans la mesure de ce que lui permet son pouvoir réel dans l'organisation défendre ses intérêts dans les jeux organisationnels. Cet élément nous permet d'introduire le concept d'empowerment.

L'empowerment a fait l'objet de recherche dans des domaines variés tels que les comportements organisationnels, la gestion des ressources humaines et le management des services (Stordeur et al., 2001 ; Chênevert et Tremblay, 2003 ; Liden et al., 2000, Kirkman et Rosen, 1999). En évoquant l'empowerment, on se rend compte qu'il existe deux types d'empowerment. Le premier est celui dont la source est la hiérarchie qui l'utilise comme moyen d'autonomiser<sup>278</sup> les employés dans le but de les motiver, une autonomie souvent

---

<sup>275</sup> DONNADIEU, G. et LAYOLE, G., Op.cit.

<sup>276</sup> GUÉGUEN, N., GRANJEAN, I., et MEINER, S., Op.cit, p19

<sup>277</sup> Selon Simon, l'individu s'efforce de déterminer les moyens les meilleurs et les plus facilement accessibles pour faire face à une situation. In BOUDON, R., « La rationalité », Presses universitaires de France, 2009, p27

<sup>278</sup> RYAN, R.M. et DECI, E.L. « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. », American psychologist, 2000, vol. 55, no 1, p. 68

conditionnée par la détention de compétences et la maîtrise du travail de la part de ces derniers. Le deuxième type d'empowerment quant à lui puise ces sources dans « la capacité de l'individu à agir sur les événements »<sup>279</sup> et ainsi obtenir une certaine marge de liberté entrant dans le cadre de l'approche d'analyse stratégique<sup>280</sup>.

On peut entrevoir dans la pratique de l'empowerment, la volonté de la direction de contrôler des zones d'incertitudes (Crozier et Friedberg, 1977 ; Reynaud, 1988) qui ne peuvent être couverte par des contrôles classiques et cela en les remplaçant par l'autocontrôle, mais en le nommant empowerment.

Du fait que l'empowerment peut être issu de la volonté de l'employé faisant l'objet de la régulation autonome, on estime pertinent pour notre recherche de s'appuyer sur les travaux de recherches sur le thème de l'empowerment psychologique.

#### **1.2.3.1. Relation entre le sentiment d'empowerment psychologique et l'engagement organisationnel**

Dans son article concernant l'approche de l'engagement de Meyer et Allen, Jaros (2007) explique qu'en se basant sur les travaux de Meyer et Herscovitch (2001) qui soutiennent que l'engagement des employés se traduit par certains comportements, il constate que ces comportements peuvent prendre des formes différentes. D'un côté, les comportements focal commun à tous les types d'engagements ont comme fonction le maintien de la relation de travail. D'un autre côté, les comportements discrétionnaires qui traduisent certain type d'engagement et pas d'autre sont à la discrétion des employés et n'influent pas sur le maintien de la relation de travail<sup>281</sup>.

Dans le cadre de notre recherche, on considère que les comportements issus de l'appropriation du principe d'amélioration continue comme faisant partie des comportements de citoyenneté organisationnelle liés à des extra-roles ou faisant partie des comportements liés aux roles des employés et qui entrent dans le cadre des fiches de postes de chaque employé.

---

<sup>279</sup> ESSLIMANI, B. et IGALENS, J. « Rôle de l'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact avec la clientèle », Revue de gestion des ressources humaines, 2008, no 2, p. 17-29.

<sup>280</sup> CROZIER, M et FRIEDBERG, E., « L'acteur et le système », 1977.

<sup>281</sup> JAROS, S. "Meyer and Allen op.cit, p8

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

Sur la base des conclusions de Jaros (2007), on estime que les comportements discrétionnaires peuvent être assimilés à des comportements de citoyenneté organisationnelle car ils relèvent de la bonne volonté des employés alors que les comportements focal se rapproche beaucoup plus des comportementaux organisationnels définis dans le cadre organisationnel faisant partie intégrante des fiches de postes des employés.

On conclut donc que les comportements focal font partie des exigences contractuelles relatives au contrat de travail et qui viendront se rajouter aux exigences initiales du travail au risque de créer des conflits et des tensions de rôles. Toute défaillance dans leur exécution mènera à l'interruption de la relation de travail ce qui fait que pour maintenir cette relation de travail les employés sont obligés d'exécuter ces comportements que la direction fera en sorte de contrôler. Cependant, les comportements discrétionnaires ne sont pas contractuels et ne peuvent pas faire l'objet de la régulation de contrôle ce qui fait que la direction s'en remettra à la régulation autonome dans le cadre du sentiment d'empowerment psychologique et la bonne volonté des employés dont elle espère qu'ils feront preuve de comportements citoyens vis-à-vis de leurs organisation.

### **1.3. L'interaction dynamique entre les déterminants managériaux et individuels**

On constate que les dilemmes managériaux émergents de la mise en œuvre des démarches qualité sont assez proche entre les démarches TQM et les démarches de certification ISO, car ils présentent de nombreuses similitudes. Cela fait que quelque soit la démarche qualité, les dilemmes managériaux seront les-mêmes. Donc, l'émergence des dilemmes managériaux dépend beaucoup plus du paradigme autour duquel la direction a édifié sa démarche qualité plutôt qu'au type de démarche qualité qu'elle choisit de mettre en œuvre qu'elle soit de type TQM ou de type certification ISO. Cependant, « la conception que tout individu a du monde est et reste toujours une construction de son esprit et on ne peut jamais prouver qu'elle ait une quelconque autre existence (Schrödinger, E.) »<sup>282</sup>. Ces éléments impliquent que les perceptions de la conception de la démarche qualité de la direction par les membres de l'organisation sont plus importantes que la conception de la démarche qualité de la direction elle-même. C'est pour cela qu'on a opté pour appréhender

---

<sup>282</sup> WATZLAWICK, P., et al., « L'Invention de la réalité contribution au constructivisme », éd Seuil, France 1990. p1

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

les déterminants individuels et leurs effets sur l'appropriation du principe d'amélioration continue par les membres de l'organisation à travers les perceptions de ces derniers.

En analysant, d'une part, les dilemmes managériaux et les solutions managériales sur la base des éléments situationnels qui peuvent être apportés pour leurs résolutions et d'autre part, les caractéristiques des deux paradigmes du TQM identifiés par Beaumont (1996) surtout en ce qui concerne la perception du rôle et de l'importance de l'être humain dans l'organisation, on se rend compte que le paradigme humaniste-radical est plus adéquat pour la résolution des dilemmes managériaux des démarches qualité. Ceci dit, l'action managériale est une approche par la situation ce qui fait qu'elle ne peut agir que sur la situation de travail pour qu'elle soit perçue comme satisfaisante par les membres de l'organisation.

Ces éléments nous ont amené à formuler l'hypothèse de recherche suivante : ***La perception de la conception de la démarche qualité de la direction par les employés détermine leurs perceptions de la situation de travail.***

Sur le plan individuel, la démarche qualité génère des attentes de rôle multiples du fait de la multiplication des parties prenantes à satisfaire. Ces attentes de rôle peuvent être à l'origine des conflits de rôle ainsi que le bornage des marges de manœuvres des employés en d'autres termes, elle limite le sentiment d'empowerment psychologique. Cependant, l'intensité des conflits et le sentiment d'empowerment psychologique dépendent principalement de la situation de travail que l'employé jugera comme étant satisfaisante si elle limite les conflits de rôle et augmente son sentiment d'empowerment psychologique et qu'il jugera comme étant non satisfaisante si elle génère les conflits de rôle et diminue son sentiment d'empowerment psychologique.

Ces éléments nous ont amené à identifier deux hypothèses sous-jacentes :

- ***La perception fonctionnaliste de la démarche qualité par les employés influence négativement leurs perceptions de la situation de travail***
- ***La perception humaniste radicale de la démarche qualité par les employés influence positivement leurs perceptions de la situation de travail***

Il est à noter que par son influence sur la situation de travail, le management peut générer de façon extrinsèque des effets d'ordres psychologiques et sociologiques chez les membres de l'organisation 'des réactions'.

Dès lors, l'engagement organisationnel se présente comme un concept qui combine les approches psycho-cognitive et socio-politique, car « l'engagement comme théorie psychosociale, peut constituer un substrat motivationnel à accomplir une tâche et s'impliquer dans un projet d'entreprise pour lequel l'adhésion des salariés est recherchée »<sup>283</sup>.

Les chercheurs ont pendant longtemps étudiés l'engagement organisationnel (Angle & Perry, 1981; Becker, 1960; Meyer, & Allen, 1997; Reichers, 1985) ce qui a permis de constater que l'engagement était positivement corrélé à la satisfaction au travail (Mowday et ali., 1982), la motivation (Blau, 1988; Gunz & Gunz, 1994; Mowday et ali., 1979) et corrélé négativement à l'absentéisme et le turnover (Aquino et aliii., 1997; Clegg, 1983; Cotton & Tuttle, 1986)<sup>284</sup>.

Ces éléments nous ont amené à formuler l'hypothèse suivante : ***La perception des enjeux positifs et négatifs de la situation de travail influence fortement l'engagement organisationnel des employés.***

Cependant, l'étude de l'engagement la plus pertinente de toutes concerne la nature multidimensionnelle de l'engagement (Meyer & Allen, 1997) ce qui fait que les niveaux d'engagement organisationnel peuvent être appréhendés par les différents types d'engagement organisationnel. Selon cette logique, un niveau d'engagement élevé correspondra à un engagement de type affectif et normatif, alors qu'un niveau d'engagement faible correspondra à un engagement de type calculé.

Ces éléments nous ont amené à identifier deux hypothèses sous-jacentes

- ***La perception des enjeux négatifs de la situation de travail influence positivement l'engagement organisationnel de type calculé***
- ***La perception des enjeux positifs de la situation de travail influence positivement l'engagement organisationnel de type affectif et normatif***

---

<sup>283</sup> GUÉGUEN, N., GRANJEAN, I., et MEINER, S., Op.cit., p19

<sup>284</sup> BROOKS, A; et ZEITZ, G. Op.cit, p71

## **PARTIE I CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS RELATIFS A LA DÉMARCHE QUALITÉ**

---

Hill (1995, p36) assimile le TQM à une « une philosophie de gestion qui institutionnalise l'amélioration continue »<sup>285</sup>, cela passe donc par l'engagement des membres de l'organisation dans la démarche TQM en s'appropriant le principe d'amélioration continue qui permettra de le rendre effective dans les comportements organisationnels.

Ces éléments nous ont amené à formuler l'hypothèse suivante : ***L'engagement organisationnel influence l'appropriation du principe d'amélioration continue par les employés***

Les recommandations des théoriciens du TQM ne considèrent l'engagement que d'un point de vue unidimensionnel, alors que les chercheurs dans le domaine de l'engagement organisationnel sont passés à une approche multidimensionnelle de l'engagement organisationnel. Ce nous oblige à intégrer cet aspect dans le cadre de l'appropriation du principe d'amélioration continue.

En faisant le rapprochement entre les trois types d'engagement d'Allen et Meyer (1991) avec les différentes perspectives appropriatives, on constate l'existence de certaines compatibilités. Si on prend en considération la perspective psycho-cognitive, on se rend compte que son origine peut être due à un engagement de type affectif vu que le lien entre l'organisation et l'employé est dans le cadre de l'attachement affectif. Quant à la perspective socio-politique, elle présente des similitudes avec l'engagement calculé (de continuité) dont la logique dominante relève d'une relation de calculs et d'intérêt entre les acteurs organisationnels. Enfin, la perspective rationnelle ne présente pas de similitudes avec les différents types d'engagement vu qu'elle considère l'être humain comme étant motivé que par les récompenses financières ce qui ne laisse aucune place pour les liens tissés entre l'individu et l'organisation. Donc, on peut envisager le fait que cette perspective correspond beaucoup plus au type d'engagement calculé.

Ces éléments nous ont amené à identifier deux hypothèses sous-jacentes

- ***L'engagement organisationnel de type calculé influence négativement l'appropriation du principe d'amélioration continue***
- ***L'engagement organisationnel de type affectif et normatif influence positivement l'appropriation du principe d'amélioration continue***

---

<sup>285</sup> HENNEQUIN, E. « Quelle réussite professionnelle pour les enseignants-chercheurs? », XXI<sup>e</sup> congrès AGRH. Présenté à Nouveaux comportements, nouvelles GRH, 2010.

## **Conclusion du chapitre II**

A travers ce qui a été présenté, il s'est avéré que la mise en œuvre des démarches qualité constituait un processus long et complexe. De plus, la dimension globale des démarches qualité implique que leurs déploiements se fassent verticalement (tous les niveaux hiérarchiques) et horizontalement (l'ensemble des fonctions) dans l'organisation.

Ce chapitre nous a permis de cerner la démarche qualité selon des dimensions diverses en commençant par la dimension stratégique où on a pu constater une compatibilité entre d'une part, le paradigme fonctionnaliste du TQM (Beaumont, 1996) et le paradigme stratégique du positionnement (Porter, 1985) et d'autre part, le paradigme humaniste-radical du TQM (Beaumont, 1996) et le paradigme stratégique basé sur les ressources (Hamel et Prahalad, 1990).

De plus, nous avons constaté que la mise en œuvre effective des démarches qualité nécessite sa déclinaison sur le plan opérationnel en termes de comportement organisationnel. Cependant, les comportements organisationnels sont de nature complexe ce qui les rend peu prévisible. Ces comportements sont difficiles à maîtriser car ils sont tributaires d'un processus d'appropriation individuel qui n'est pas contrôlé par la hiérarchie. Pour éviter que les comportements organisationnels deviennent des comportements déviants au travail, le management doit aller au-delà des déterminants individuels de l'appropriation afin de faciliter et d'orienter le processus d'appropriation pour que ce processus génère des comportements de citoyenneté organisationnels. Pour cela, le management doit déployer des actions managériales qui peuvent constituer des solutions aux dilemmes managériaux émergents de la mise en œuvre de la démarche qualité et ainsi atténuer l'intensité des conflits de rôle et promouvoir l'empowerment psychologique chez les membres de l'organisation.



