

Approche constructiviste d'un projet qualité totale dans une entreprise : Proposition d'un modèle d'analyse.

Anne ROUSSEAU

en collaboration avec

G. WARNOTTE

Université Catholique de Louvain

RÉSUMÉ

Cette communication a pour objet principal le développement d'un modèle d'analyse contribuant à la prise en compte de la construction sociale de la qualité totale lorsqu'elle s'inscrit dans une stratégie de changement de l'organisation.

A ce titre, une telle démarche impose de dépasser une vision managériale et normative des stratégies de gestion des ressources humaines pour introduire à la compréhension des processus de changement. Les développements récents en théorie des organisations dans la perspective constructiviste appliqués à cet objet d'analyse ouvrent des postes de réflexion sur l'intérêt d'une lecture plurielle du changement organisationnel. Celle-ci s'inscrit dans l'esprit de la transversalité telle qu'il est proposé dans le Congrès AGRH.

INTRODUCTION

La **qualité totale** valorise à l'extrême l'idée d'un projet qui déstabilise et restructure le management (Gelinier, Pumir, 1990 : 101) en le fondant sur deux piliers majeurs : le client-roi, le salarié autonome et responsable. Elle postule que les entreprises, qui progressivement s'y convertissent au nom de l'impératif catégorique de la compétitivité, y trouvent des effets bénéfiques pour leur performance, leur croissance et donc la nature de l'emploi de leur personnel.

Notre démarche voudrait prendre distance par rapport à ce discours. Nous nous proposons de considérer la qualité totale comme une technique managériale cherchant à structurer l'activité de l'organisation. Ce faisant, nous adoptons une **perspective constructiviste** (A. Eraly, 1988 ; H. Bouchiki, 1988, 1990 ; Barley, 1986 ; Friedberg, 1993) pour étudier l'organisation-entreprise. Nous partons d'une conception

de l'organisation en tant que **construit humain** comme dit Crozier (1964) c'est-à-dire que les Hommes qui la composent la constituent et la reconstituent à travers leurs actions et interactions. L'organisation, « c'est d'abord un ordre social durable et localisé, constitué en vue d'une fin donnée ; un ensemble structuré d'actions et d'interactions relativement hiérarchisées, différenciées et interdépendantes par rapport à des ressources et à des finalités. La notion d'ensemble structuré suppose à la fois un ordre dans l'espace et une certaine continuité dans le temps. La différenciation évoque la **constitution** et la **reconstitution** de noyaux d'activités spécialisées. L'interdépendance implique l'existence d'**échanges** plus ou moins réguliers entre ces noyaux. »¹ C'est une telle conception qui amène E. Friedberg à parler de « **phénomène organisation** »² plutôt que d'organisation. Nous partons donc du **postulat** selon lequel l'organisation n'est rien d'autre, à chaque moment, qu'un ensemble structuré d'actions et d'interactions entre des hommes.

Plus précisément, notre communication se centre sur la **question de l'évolution de l'organisation**. Les travaux consacrés au changement organisationnel peuvent prendre divers points de vue (A. Nielson, 1992), nous nous focalisons sur le **changement en tant que processus** c'est-à-dire que nos questions portent sur la manière dont des acteurs intelligents construisent leur réalité sociale : « Understanding the dynamics of change is then about understanding the interplay between agency and context, and how transformative mechanisms are developed and used by actors in a specific situation, rather than about assembling a list for universal invariable rules. »³

QUESTION DE RECHERCHE

Nous pouvons énoncer notre question de recherche de la sorte :

pourquoi et comment un projet qualité totale s'est-il développé comme élément structuré et structurant dans quatre sites d'une même industrie ?

L'entreprise choisie pour mener cette recherche est une société métallurgique européenne. Cette entreprise, située dans un **secteur industriel en crise**, nous a paru particulièrement intéressante vu les efforts de restructuration et de modernisation des équipements qu'elle s'est trouvée contrainte de réaliser.

L'introduction du **projet qualité totale**, en 1992, correspond à un tournant, imposé par la pression de la concurrence et une demande beaucoup plus ciblée des clients, qui a été de faire primer davantage les critères de qualité, de délai et de valeur ajoutée.

La recherche couvre plusieurs dimensions :

- elle appréhende une organisation à un moment donné :

en 1992, au moment où elle débute, nous cherchons à cerner un projet qualité totale matérialisé sous la forme d'un Plan stratégique, et à répondre aux

questions suivantes : comment ce plan se traduit-il dans le quotidien des gens au travail ? Quels en sont les acteurs ? Quels sont leurs objectifs ? Comment caractériser les relations qui les lient ? Y a-t-il conflit ou coopération ? Pourquoi ?

- d'autre part, notre recherche vise à accompagner le processus d'implantation et de mise en œuvre de ce Plan pendant une courte période allant de 1992 (année de son introduction) à 1996 (un an après son échéance).

Nous avons choisi 1992 car nous considérons l'introduction du Plan qualité comme un événement majeur (de type 1) qui va bouleverser certains équilibres et mettre en place des mécanismes de structuration que nous cherchons à étudier.

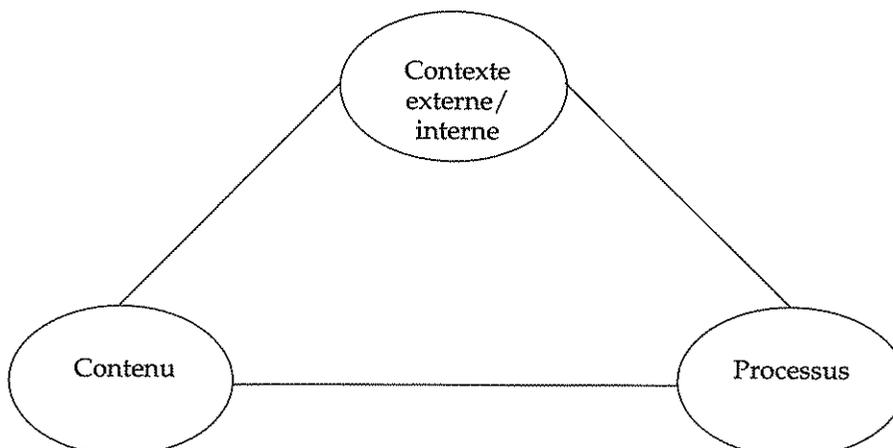
Ce qui nous intéresse tout particulièrement, c'est de voir comment la situation telle que perçue en 1992 va évoluer avec le **déroulement de ce processus** au cours des quatre années suivantes. Les faits qui nous intéressent sont des **constructions des acteurs** en présence mais c'est précisément le comment de ces constructions qui nous importe.

CADRE DE RECHERCHE

Les travaux de Pettigrew⁴ et de son équipe⁵ apportent un **cadre de recherche** original et intéressant pour l'étude du changement organisationnel. Ce cadre est **contextualiste et processuel**.

Sur le plan conceptuel, ce cadre de référence se fonde sur trois **concepts** clés qui sont le **contenu** du phénomène observé, le **processus** par lequel il se développe et le **contexte** dans lequel il s'inscrit et qu'il contribue à modifier. Selon l'approche de Pettigrew, il existe un lien d'interdépendance entre le processus, le contenu même du changement (l'implantation d'un projet qualité totale) et les contextes externe et interne dans lesquels il se développe.

Schématiquement, Pettigrew représente l'articulation de ces trois concepts de la manière suivante :



Un des postulats de base de l'approche contextualiste et processuelle concerne les rapports entre contexte et processus : « *Context is not just a stimulus environment but a nested arrangement of structures and processes where the subjective interpretations of actors perceiving, comprehending, learning and remembering help shape process.* »⁶

Cette conception s'inscrit dans la ligne de travaux antérieurs (Giddens 1979) selon lesquels le contexte n'est pas seulement une barrière à l'action mais qu'il est essentiellement impliqué dans sa production.

Précisons maintenant ce que recouvrent ces concepts génériques dans le cas spécifique de notre recherche.

(1) - Le contenu : le projet qualité totale en tant que technique managériale

Nous ne nous intéressons pas à la qualité totale en tant que telle mais bien en tant que **technique managériale** c'est-à-dire ensemble de concepts et d'outils constituant une tentative nouvelle de **rationalisation de l'organisation** par le management⁷. Selon la définition qu'en donnent A. Hatchuel et B. Weil, les techniques managériales se caractérisent par trois éléments⁸ : elles reposent sur un **substrat technique** (c'est-à-dire un arsenal de techniques – outils et de recours à la mesure), elles sont sous-tendues par une **philosophie gestionnaire** (c'est-à-dire un système de concepts qui désignent les objets et les objectifs formant les cibles de la rationalisation visée) et elles sont le reflet d'une **vision simplifiée des relations organisationnelles** (c'est-à-dire d'une prescription des rôles que doivent tenir un petit nombre d'acteurs sommairement décrits).

En ce qui concerne la qualité totale, nous pouvons définir de la sorte ces trois éléments :

- le substrat technique :

dans la lignée des travaux de H. Mesure⁹, une distinction peut être faite entre deux groupes de composantes instrumentales de la qualité totale : d'une part, ce que nous appellerons les « **dispositifs de pilotage** » et d'autre part, les techniques et outils au service de la satisfaction des clients internes et externes. Le premier groupe est composé de l'ensemble des « *moyens préconisés par la littérature normative en vue de planifier, d'organiser, d'animer et de contrôler l'action qualité totale* » (exemples : 'structure qualité' d'une manière générale c'est-à-dire direction qualité, cercles de qualité ou de progrès, comité de pilotage... mais aussi politique de direction par objectifs, programme de formation-sensibilisation à la qualité, plan d'amélioration de la qualité, assurance qualité et certification...) ¹⁰; le second groupe est « *un ensemble assez hétéroclite qui rassemble une bonne part des outils de ges-*

tion, d'organisation du travail et d'animation des hommes apparus depuis les années cinquante » (exemples : feuille de relevés, graphique, histogramme, Pareto, diagramme cause-effet, carte de contrôle, analyse en composantes principales, diagramme en arbre...) ¹¹.

- la philosophie gestionnaire :

La qualité totale se présente dans le discours de ses promoteurs comme étant un renversement de perspective de gestion (« évolution des mentalités », « changement de culture »...) ¹² : on déplace le centre de gravité de l'organisation de l'interne vers l'externe. La direction, qui était traditionnellement présentée comme le cœur vivant et pensant de l'organisation, subordonnerait désormais sa stratégie aux **exigences du client** pour s'orienter vers une amélioration continue de ses produits et services ; cette primauté de la satisfaction du client-roi nécessiterait un **fonctionnement transversalisé, décloisonné et décentralisé** ¹³. Les « mots magiques » inlassablement répétés par les promoteurs de projets qualité sont : coordination, souplesse, adaptation, fluidité, flexibilité, communication, intégration, délai, relations client-fournisseur... sans parler des images utilisées telle que « faire tomber les murs de Berlin de l'entreprise ».

- la vision des relations organisationnelles :

l'idéal qualité serait un **thème fédérateur** conciliant les intérêts de tous et donc modifiant fondamentalement le rôle des uns et des autres dans sa réalisation. Il s'agit bien pour chacun de s'impliquer dans la démarche. Le rôle prescrit est d'agir en homme responsable, ce qui implique un **fonctionnement consensuel** ¹⁴ et **responsabilisant** de l'entreprise. Les mots de passe sont ici responsabilisation, coopération, mobilisation, harmonie...

Les principes fondamentaux de la qualité totale sont d'une part, l'écoute du client, d'autre part, la responsabilisation du personnel ¹⁵. On retrouve dans ces principes les deux courants fondateurs du mouvement qualité totale : le courant qualitatif et le courant participatif ¹⁶.

Dans sa vision normative idéale, le projet qualité totale est une technique managériale qui allie sophistication qualitive et démarche participative.

(2) Le contexte :

Nous distinguerons successivement le contexte externe et le contexte interne.

Par **contexte externe**, il faut entendre environnements macro-économique, sectoriel, politique et sociétal ¹⁷.

Nous utilisons le concept de contexte externe plutôt que celui d'environnement plus fréquemment utilisé car nous considérons davantage le caractère construit de cet environnement. Nous estimons de fait que l'environnement influence l'organisation par le biais des perceptions que les membres s'en font. Les travaux de l'équipe d'A. Pettigrew auxquels nous nous référons, ont révélé ainsi qu'un facteur critique du changement dépendait de façon majeure de la manière dont le management parvenait à mobiliser (construire) les contextes autour d'eux (Whipp et alii, 1988).

Le **contexte interne** fait référence à l'histoire, la culture, la structure, l'organisation du travail, la technologie et les aspects politiques de l'entreprise mettant en œuvre un projet qualité totale. L'analyse contextualiste a ceci de spécifique qu'elle reconnaît à chacun des éléments de ces contextes une temporalité qui lui est propre (caractérisant ainsi le phénomène observé).

(3) - Le Processus :
la structuration autour d'un projet qualité totale

La notion de **processus** tend à privilégier la **dimension historique** dans l'analyse de la succession d'événements et de décisions qui mènent à l'élaboration de la stratégie de changement et à sa traduction en mesures concrètes. Il est saisi comme l'action, la réaction et l'interrelation des acteurs autour du projet. En cela il est de nature politique.

Étudiant la **qualité totale** en tant que technique managériale, c'est-à-dire en tant que **source de structuration de contextes d'action** initiée par un groupe d'acteurs dominants, nous nous interrogeons à propos des **processus de structuration** qui vont être mis en œuvre par les acteurs interdépendants pour produire et reproduire l'organisation. Dans une perspective historique, nous nous intéressons à l'évolution

de la structuration de ce contexte d'action. Cette évolution n'est pas l'aboutissement d'un cheminement rationnel pas plus que le produit d'une machine cybernétique. Elle est **construite par des acteurs momentanément contraints par le contexte d'action** dans lequel ils opèrent, contexte par ailleurs constitué par leurs jeux politiques.

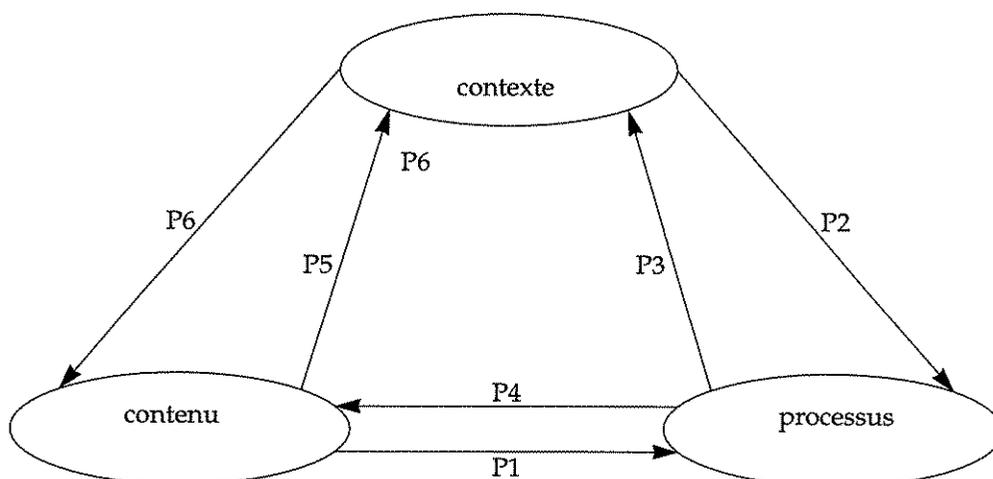
Pour cerner ce processus de structuration en cours, nous nous attachons tout d'abord à en **définir les acteurs**. Considérant l'acteur et la structure comme étant co-constitutifs, il n'est pas possible a priori de définir les acteurs ou groupes d'acteurs qui vont se constituer, ni de prédire l'impact réciproque entre contexte d'action et processus de structuration. Ce n'est qu'en étudiant le processus que nous verrons apparaître les alliances et oppositions entre acteurs ou groupes d'acteurs, sur base de **divers enjeux** et à partir de diverses **modalités d'action**.

**ELABORATION
D'UN MODÈLE D'ANALYSE**

Nous utilisons la démarche proposée par A. Nielson (1992) qui consiste à construire un réseau de propositions interprétatives. Celles-ci nous permettront d'organiser nos données dans le but ultime d'une construction théorique.

Une proposition se différencie d'une hypothèse de par sa fonction dans ce type d'approche : « (...) *propositions can only represent tendencies which are always corrigible in the light of contingent circumstances.* »¹⁸

Schématiquement, les propositions sur lesquelles nous travaillons¹⁹ se présentent de la manière suivante :



P1 : Le projet Qualité totale, en tant que technique managériale, constitue une source de structuration caractérisée par des techniques (substrat technique) et une idéologie (une philosophie gestionnaire et une vision des relations organisationnelles) ;

P2 : Le processus de structuration ainsi initié va varier en fonction du contexte interne/externe (la prise en charge des grandes fonctions de l'entreprise, son organisation, sa technologie, les relations sociales qui s'y déroulent ainsi que sa culture et le niveau d'exigence attendu des travailleurs/les environnements macro-économique, sectoriel, politique et sociétal) ;

P3 : De nouvelles sources de structuration émergent au fur et à mesure que se déroule le processus ;

P4 : Le processus de structuration en cours conduit à développer le projet Qualité totale ou au contraire à le rejeter ;

P5 : La traduction du projet Qualité totale en action au cours du processus de structuration contribue à structurer le contexte concret tout en ne le déterminant pas ;

P6 : Le contexte contraint le champ des sources potentielles de structuration et donc contribue à la structuration du dispositif organisationnel de la Qualité totale tout en ne le déterminant pas.

Détaillons quelque peu ces propositions en spécifiant leur portée :

Proposition 1 : (contenu → processus)

Le projet qualité totale, en tant que technique managériale, constitue une source de structuration caractérisée par des techniques (substrat technique) et une idéologie (une philosophie gestionnaire et une vision des relations organisationnelles) ;

Les techniques sont liées au type de règles et de ressources (ou de capacités) préconisées par le dispositif qualité totale. Ainsi, par exemple, il définit, à travers la diffusion de plans, les priorités à respecter et les démarches à suivre par les différents acteurs concernés. Selon le modèle de structuration développé par A. Eraly (1988), un projet qualité totale peut être considéré comme une tentative de ses initiateurs d'accroître la prévisibilité des comportements par la standardisation d'une part, par une réduction du besoin de coordination entre individus ou entités d'autre part.

L'idéologie qui caractérise le projet qualité totale comporte les valeurs, les buts et les objectifs qui sous-tendent ce dispositif organisationnel. Nous

l'avons formulé dans les termes de philosophie gestionnaire et de vision des relations organisationnelles (v. supra). Dans le cas de l'entreprise étudiée, cette idéologie transparaît dans le discours fort développé par les promoteurs du projet autour du thème de la responsabilisation. Toujours selon le modèle d'A. Eraly, cette idéologie peut être associée au mode de structuration visant au renforcement de la coordination essentiellement par le développement de relations dites latérales (clients-fournisseurs au sens large).

Technique et idéologie du projet qualité totale forment une **source de structuration potentielle** que les acteurs en présence peuvent soit développer, soit rejeter dans leur construction permanente des structures organisationnelles.

Proposition 2 : (contexte → processus)

Le processus de structuration ainsi initié va varier en fonction du contexte interne/externe (la prise en charge des grandes fonctions de l'entreprise, son organisation, sa technologie, les relations sociales qui s'y déroulent ainsi que sa culture et le niveau d'exigence attendu des travailleurs/les environnements macro-économique, sectoriel, politique et sociétal).

Les éléments du contexte externe et interne ou système concret d'action sont par ailleurs autant de sources de structuration mobilisables par les acteurs dans leur jeu de coopération conflictuelle (Friedberg, 1993). Ainsi, par exemple, la prise en charge de la fonction budgétaire dans l'entreprise étudiée incombe à un service spécialisé qui définit les règles et procédures à suivre. Cette manière de faire n'est pas sans incidence sur le déroulement du processus de structuration lié au projet qualité totale puisque les priorités en présence peuvent être perçues (traduites) comme partiellement incompatibles (aspect coût – aspect qualité)²⁰.

Ces caractéristiques contextuelles sont donc également sources de structuration qui peuvent être évoquées par les acteurs en situation au cours du processus de structuration lié à l'implantation du projet qualité totale.

Proposition 3 : (Processus → Contexte)

De nouvelles sources de structuration ou caractéristiques contextuelles émergent au fur et à mesure que se déroule le processus.

Au cours du processus de structuration, les interactions donnent lieu à des sources additionnelles de structuration. Ainsi, par exemple, la mise en oeuvre du projet qualité totale dans l'entreprise étudiée a rapidement amené deux groupes d'acteurs à se situer clairement dans l'organisation : il y avait d'un côté, les fonctionnels pour le projet dans la mesure où

il leur permettait de renforcer leur position de centralisation ; et d'un autre côté, les opérationnels pour le projet dans la mesure où cela renforçait leur responsabilisation dans la prise de décision²¹. Les interactions menées ont concrètement amené une modification structurelle au niveau du comité de direction qui change assez fondamentalement les règles et procédures à suivre ainsi que les ressources et moyens disponibles pour les uns et les autres.

Proposition 4 : (Processus → Contenu)

le processus de structuration en cours conduit à développer le projet qualité totale ou au contraire à le rejeter.

Rappelons -le, la structuration est le processus par lequel les structures sociales sont produites et reproduites dans la vie de l'organisation. Concrètement, cette structuration se marque par la traduction permanente des règles et des ressources liées au dispositif organisationnel de la qualité totale en actions. Prenons l'exemple, dans l'entreprise étudiée, d'un outil conçu dans le cadre du projet qualité totale, dénommé fiche progrès (FP). Il s'agit d'une fiche individuelle, récapitulative des actions qualité qu'une personne envisage de mener dans l'année ainsi que les indicateurs de suivi correspondants. Cette fiche est standardisée et une fois remplie, le document est centralisé dans le service chargé de la prise en charge de la démarche qualité totale. Il s'agit donc bien d'une source de structuration qui ne sera effective que dans la mesure où des acteurs l'utiliseront de manière concrète. Or dans les faits, force est de constater que, si l'esprit de la 'FP' semble respecté, la technique est en elle-même peu utilisée.

Proposition 5 : (Contenu → Contexte)

la traduction du projet qualité totale en action contribue à structurer le contexte concret tout en ne le déterminant pas entièrement.

Dans la mesure où les éléments du contenu, à savoir le projet qualité totale en tant que technique managériale sont traduits en actions par les acteurs du contexte concret étudié, ils deviennent eux-mêmes des caractéristiques structurelles de ce contexte dès lors qu'ils acquièrent une certaine stabilité dans le temps. Ainsi pour reprendre l'exemple de la fiche progrès, s'il s'avérait que cette technique était mobilisée par les acteurs en présence, cet instrument de gestion pourrait être, à terme, considéré comme caractéristique structurelle de l'entreprise étudiée.

Proposition 6 : (Contexte → Contenu)

le contexte contraint le champ des sources potentielles de structuration et donc contribue à la structuration du dispositif organisationnel de la qualité totale tout en en étant déterminant pas entièrement.

Les caractéristiques contextuelles de l'organisation sont des construits hérités du passé et mobilisés par les acteurs dans le présent pour forger le futur. Ces caractéristiques sont donc sources de structuration en même temps qu'elles délimitent le champ des possibles en la matière.

Dans notre cas, avant l'introduction du projet qualité totale dans l'entreprise, les sources de structuration étaient des reportings hiérarchiques, des procédures opératoires... Les initiateurs du projet qualité totale ont donc incorporé certaines de ces caractéristiques dans le projet. C'est en cela que l'on peut dire que la structuration même du dispositif organisationnel de la qualité totale est fonction des caractéristiques du contexte spécifique dans lequel on va chercher à l'implanter.

En conclusion, une telle démarche, nous permet de cerner le jeu de relations entre le dispositif organisationnel de la qualité totale (contenu), les structures sociales (contexte) et les interactions entre les personnes (processus). **Comprendre comment un projet qualité totale s'est développé comme élément structuré et structurant dans quatre sites d'une même industrie, implique d'élucider la complexité de la relation qualité totale - action - structure (contenu - processus - contexte).**

CONCLUSIONS

Des travaux récents plaident pour une revalorisation scientifique de l'étude de cas tombée en déclin après les années 60 en raison de l'impossibilité de généraliser les résultats provenant d'un cas ou d'un nombre limité de cas. Le regain d'intérêt pour l'étude de cas se manifeste dans les buts qu'on lui assigne : procurer une description d'une situation (Kidder, 1992) ; tester une théorie (Pinfield, 1986) et surtout **générer une théorie** (Gersik, 1988, Eisenhardt, 1989, Bryman, 1992).

Ce dernier but apparaît chez les auteurs comme un moyen de légitimer la valeur scientifique de l'étude de cas qui devrait alors être évaluée en termes d'adéquation des inférences théoriques qu'elle a contribué à générer. Cette approche trouve ses pères fondateurs chez Glaser & Strauss dans leur ouvrage incontournable « The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research » (1967). L'argument en faveur de cette approche est de poser différemment la question de la généralisation et de la validité externe en mettant l'accent sur la « construction théorique » résultant d'une étude de cas :

« (...) within the realist paradigm, explanatory idiographic studies are epistemologically valid because they are concerned with the clarification of structures and their associated generative mechanisms, which have been continually capable of producing the observed phenomena. »²²

Le repérage dans la littérature d'une approche théorique appropriée est dictée par la nature du phénomène que l'on cherche à expliquer ; dans le cas de la recherche, le processus de structuration lié à l'implantation d'un projet qualité totale renvoie au phénomène du changement organisationnel.

NOTES

¹ A. Eraly, « La structuration de l'entreprise, la rationalité en action », Institut de Sociologie, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1988, pp 9.

² E. Friedberg, « Le pouvoir et la règle », Le Seuil, 1993.

³ A. Nielson, « Towards a Methodology for Integrating Explanations of Organisational Change Processes », Working Paper, Manchester Business School, March 1992.

⁴ A. M. Pettigrew, « The Awakening Giant. Continuity and Change in Imperial Chemical Industries », Oxford/New York, Blackwell, 1985.

A. M. Pettigrew, « Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice », Centre for Corporate Strategy and Change, University of Warwick, U.K, 1990.

Luiz Homero Gutierrez, « Les transformations de la fonction personnel. La contribution de l'analyse contextualiste », Dissertation doctorale, Institut des Sciences du Travail, UCL, Août 1993.

⁵ D. C. Wilson, « A Strategy of Change. Concepts and Controversies in the Management of Change », London/New York, Routledge, 1992, coll. « Routledge Series in Analytical Management ».

R. Whipp, R. Rosenfeld et A. M. Pettigrew, « Understanding Strategic Change Processes : Some Preliminary British Findings », in A. M. Pettigrew (ed.), « The Management of Strategic Change », Oxford, Basil Blackwell, 1988.

⁶ A. M. Pettigrew, 1990, op.cit.

⁷ B. Witcher, « Clarifying Total Quality Management - A Scale of Ontological Spaces », working paper, The Durham University Business School, ELASM Workshop, Critical Studies of Organisational and Management Innovations, Bruxelles, May 1995.

⁸ A. Hatchuel et B. Weil, « L'expert et le système : quatre histoires de systèmes experts », Economica, Paris, 1992.

⁹ H. Mesure, « Les effets organisationnels de la qualité totale », Communication au Congrès de l'AGRH de Lille, 1992.

¹⁰ voir par exemple des auteurs comme Stora - Montaigne, Bernillon-Cerutti...

¹¹ voir par exemple des auteurs comme Périgord, Levieux...

¹² J. Kélada, « La gestion intégrale de la qualité, une philosophie de gestion », Gestion, Montréal, février 1989.

¹³ O. Gélienier, « Qualité totale et mutation du management » in V. Laboucheix & al., « Traité de la qualité totale », Dunod, Paris, 1990.

¹⁴ V. Cantarelli, « L'approche démocratique de la qualité », in V. Laboucheix, op cit.

¹⁵ V. Laboucheix, op.cit.

¹⁶ pour plus de détails, voir G. Warnotte, « Qualité totale : Fondements, principes d'action et enjeux », Humanisme et Entreprise, Paris, 223, 4-18, 1992.

¹⁷ A.M. Pettigrew, R. Whipp, R. Rosenfeld, « Competitiveness and Management of Strategic Change Process », working paper, Centre for Corporate Strategy and Change, University of Warwick, UK, 1989.

¹⁸ A. Nielson, « Towards a Methodology for Integrating Explanations of Organisational Change Processes », working Paper, Manchester Business School, England, March 1992.

¹⁹ inspirées de G. DeSanctis & M.S. Poole, « Capturing the Complexity in Advanced Technology Use : Adaptive Structuration Theory », Organization Science, Vol. 5, n° 2, May 1994, pp 121 - 147.

²⁰ A. Rousseau & G. Warnotte, « Contribution à une lecture constructiviste de l'évolution du contrôle de gestion sur l'emploi des cadres dans un projet Qualité totale », Actes du Colloque Sciences de Gestion et problèmes de l'emploi, IAE - Lille - 22 et 23 septembre 1994.

²¹ A. Rousseau & G. Warnotte, « La responsabilisation : un construit social. Transformation du rôle du management dans l'implantation du projet Qualité totale », Actes du Congrès AGRH, Jouy-en-Josas : « Universalité et contingence de la GRH », 1993.

²² H. Tsoukas, « The validity of Idiographic Research Explanations », Academy of Management Review, vol. 14, n° 4, 1989, p 556.