LA STRATÉGIE CENTRÉE SUR LES RESSOURCES AU SERVICE DU MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ TOTALE (TQM)

UNE ENQUÊTE AUPRÈS DE 140 ENTREPRISES CERTIFIÉES ISO 9000

Jérôme LÉRAT PYTLAK

*LIRHE - CNRS
Université des sciences sociales, Toulouse 1*

Introduction

Avec un total d'environ 400 000 certificats délivrés dans plus de 150 pays, 200 000 en Europe et 21 000 en France (ISO, 2000 : p.2), la norme ISO 9001 est le référentiel qualité le plus largement utilisé à travers le monde. Le nombre croissant de firmes qui obtiennent cette certification par tierce partie de leur système de management de la qualité pose le problème de la "suite à donner" à une telle démarche. En effet, pour des raisons de stratégie commerciale ou de performances managériales, plusieurs entreprises certifiées souhaitent développer leurs pratiques de management par la qualité au-delà des seules exigences de la norme. Certaines d'entre elles s'auto-évaluent selon le modèle européen de management par la qualité totale, concourent au prix européen de la qualité (EFQM¹, 1997) et/ou font appel à des cabinets de consultants qui, depuis plusieurs années, proposent des prestations spécifiques servant de "passerelles" entre la certification et le TQM.

Pour ces entreprises, la mise en œuvre effective des principes et pratiques du TQM soulève une double problématique : celle du TQM et de ses nombreuses constatations empiriques d'échec, et celle du continuum entre norme ISO 9001 et TQM à propos duquel des points de vue opposés émergent de la littérature. Or, un cadre conceptuel conjointement emprunté aux théories des organisations et à la stratégie d'entreprise suggère le rôle du positionnement paradigmatique des dirigeants, celui de l'approche ressource-based, ainsi que l'influence des pratiques de certification dans le succès de la démarche TQM. Un questionnaire, construit en ce sens et renseigné par le dirigeant et le directeur qualité de 140 entreprises certifiées, confirme que la résolution des principaux dilemmes du TQM est liée de façon significative à plusieurs pratiques managériales de certification ainsi qu'à la conception du dirigeant relative aux ambitions de l'entreprise et à la place de l'homme en son sein.

1. L'influence des paradigmes du TQM sur le point de vue de continuum entre certification et TQM

1.1 Les paradigmes et dilemmes managériaux du TQM

Au moyen d'une grille de lecture basée sur la classification paradigmatique des théories des organisations de Burrell et Morgan (1988) et à travers une revue de la littérature relative au concept de TQM, on peut identifier, parmi les apports théoriques successifs, l'émergence de deux paradigmes distincts du TQM (Beaumont, 1996, p. 88-105) :

- un paradigme fonctionnaliste regroupant les conceptions nombreuses qui, en tant que propositions théoriques ou normatives relèvent d'une vision objective du monde social et de l'homme dans l'entreprise : le TQM est un moyen pour mieux faire fonctionner l'entreprise et s'insère dans le cadre dominant de la théorie du management (Dean et Bowen, 1994). Les apports respectivement scientifique et normatif du modèle de Deming (Anderson et alii, 1994) et du modèle européen de management par la qualité totale (EFQM, 1997) en sont des exemples significatifs ;

1. European Foundation for Quality Management.

- un paradigme humaniste-radical qui s'inscrit en rupture avec le paradigme fonctionnaliste. Plusieurs auteurs affirment en effet que le TQM, en reconnaissant une place primordiale à l'homme dans la production et dans l'entreprise, conduit à bouleverser la distribution de l'information, du pouvoir, des récompenses et devient dès lors incompatible avec la théorie dominante du management : le TQM relève d'une vision subjective du monde social et contient la recommandation d'un changement radical (Aktouf, 1992 ; Grant et alii, 1994).

Les constatations empiriques qui ont permis d'alimenter fortement l'émergence de ces deux paradigmes ont été faites au sein des nombreuses entreprises qui ont tenté de mettre en œuvre les principes du TQM sans en tirer les résultats escomptés (Juran, 1993 ; Niven, 1993 ; Reger et alii, 1994 ; Steininger, 1994). Plus précisément, les analyses aussi bien théoriques que pratiques de ces échecs mettent en évidence quatre principaux dilemmes managériaux auxquels les firmes se heurtent systématiquement (Hackman et Wageman, 1995, p. 336-337) :

- **Dilemme 1** : impliquer les membres de l'organisation dans l'amélioration continue et dans une production de la plus haute qualité, sans changer la structure de motivation de leur travail.

Ici s'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 salariés 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 la plupart du temps demeure inchangé, car faisant appel à des pratiques fortement ancrées, voire standardisées.

- **Dilemme 2** : aligner le système de partage des gains de l'entreprise sur les objectifs et les pratiques d'implication du personnel.

Ce dilemme rejoint les hypothèses émises quant à la relation entre le système de rétribution globale et l'implication : si l'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, p. 110).

- **Dilemme 3** : mettre en place l'amélioration continue, mais continuer à demander d'adhérer aux procédures standardisées.

Puisque *l'apprentissage en tant que "pilier" du principe d'amélioration continue, est bien une valeur centrale du TQM* (Hackman et Wageman, 1995, p. 337), se pose alors le problème de concilier cet apprentissage individuel et collectif avec la nécessité de faire appliquer les meilleures pratiques, généralement standardisées, garantes d'un fonctionnement performant de l'organisation. Ce dilemme mis en évidence dans le cadre des démarches TQM rejoint en fait les dilemmes 2 et 3 de la certification ISO 9001 (Cf. paragraphe suivant) : celui de l'autonomie des acteurs dans le cadre du respect de procédures standardisées et celui de l'appropriation du système documentaire dont un des enjeux relève de son adéquation avec la réalité organisationnelle.

- **Dilemme 4** : responsabiliser l'ensemble des membres de l'organisation dans l'accomplissement des objectifs collectifs sans menacer le contrôle descendant hiérarchique traditionnel.

Ce dilemme exprime la grande difficulté pour l'organisation de concilier, d'une part la nécessité d'impliquer les acteurs dans la recherche collective 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).

1.2 Les dilemmes managériaux de la certification ISO 9001

La parution en 1987 des premières éditions des normes ISO 9000 marque un tournant décisif dans l'évolution historique conjointe de la normalisation et de la notion de qualité au sein de l'entreprise : au travers d'une approbation normative internationale, le champ de la qualité s'inscrit de manière consensuelle

au sein de celui du management des organisations. En ne se présentant plus comme un modèle pour *l'assurance de la qualité* dédié aux seuls qualitatifs mais bien comme un référentiel de *management de la qualité* dédié aux décideurs et gestionnaires, les éditions 2000 accentuent cet ancrage : l'ISO 9000 définit les concepts et principes essentiels du management de la qualité ; l'ISO 9001 en spécifie les exigences en vue d'assurer une satisfaction régulière de la clientèle ; et l'ISO 9004, par la prise en compte de l'ensemble des parties intéressées (clients, actionnaires, personnel, fournisseurs, collectivités), établit une "passerelle" vers les pratiques du TQM (AFNOR, 2001). Or, dans le cas de l'ISO 9001, la seule parmi les trois qui allie conjointement un dispositif de mobilisation des acteurs et un dispositif d'évaluation par tierce partie (Igalens et Penan, 1994, p. 115), ces caractéristiques conduisent à l'existence de trois principaux dilemmes managériaux auxquels sont confrontées les organisations en cours et/ou à l'issue de la démarche de certification :

- **Dilemme 1** : besoins des clients versus exigences spécifiées.

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.

- **Dilemme 2** : procédures standardisées versus autonomie des acteurs.

D'ordre principalement technique, il 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).

- **Dilemme 3** : procédures standardisées versus appropriation par les acteurs.

Plusieurs enquêtes ayant montré que l'autonomie des acteurs ne constituait 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 alii, 1998 ; Arliaud et alii, 1998).

D'un point de vue opérationnel, les travaux mentionnés ci-dessus traitent de ces dilemmes en proposant le plus souvent des recommandations de mise en œuvre qui permettent de limiter les risques d'une certification tout en conservant les atouts. Leur analyse à la lumière des deux paradigmes du TQM permet d'identifier en fin de compte deux points de vue opposés : celui d'un continuum entre certification et TQM, et celui d'un paradoxe.

1.3 Le passage d'une certification ISO 9001 au TQM : le point de vue du continuum

Certains auteurs considèrent qu'il n'y a pas, du point de vue de la théorie, de contradiction fondamentale entre certification et TQM. « *Trop souvent on oppose l'assurance qualité à la qualité totale : c'est là le résultat d'une conception erronée des principes fondamentaux de la qualité et des définitions des concepts contenus pourtant dans les normes.* » (Candau et alii, 1996, p. 52.) « L'ISO 9000 fournit un socle sur lequel l'entreprise s'appuie pour conduire sa politique d'amélioration continue de la qualité. » (Peyrat, 1997, p.23.) Du point de vue des pratiques, ces auteurs sont parfaitement conscients des dérives de type bureaucratique que la mise en œuvre d'une certification peut engendrer au sein d'une entreprise. Ils en voient la cause, non pas dans le référentiel à proprement dit, mais dans l'utilisation qui en est faite par les entreprises, et éventuellement les cabinets de consultant ou les organismes certificateurs eux même (Berny et Peyrat, 1995, p. 100). En fait, pour ces auteurs, les dilemmes de la certification ne trouvent pas leur origine dans le contenu et le caractère normatif de l'ISO 9001 mais plutôt dans les pratiques managériales menées au sein de l'entreprise au cours de la démarche de certification. En simplifiant leurs propos, on pourrait dire : une certification ISO 9000 "bien menée" constitue une réelle étape intermédiaire pour réussir à mettre en œuvre le TQM. Or les préconisations qu'ils fournissent

permettent avant tout de résoudre le dilemme 2 de la certification relatif à l'autonomie des acteurs dans le cadre de procédures standardisées. Même s'il est possible de considérer qu'une résolution de ce dilemme peut en effet permettre d'aider à la résolution du dilemme 3 du TQM, la non prise en compte des dilemmes 2 et 4 du TQM, relatifs au partage des gains et du pouvoir au sein de l'entreprise, caractérise un centrage certain de leurs analyses sur la norme ISO 9001.

En considérant le TQM en tant que référentiel à part entière, Conti (1993, p. 46) proposait dès 1993 un positionnement relatif des principaux référentiels qualité en vigueur qui suggérait l'existence d'un continuum entre certification et TQM. En reprenant le mode de positionnement de Conti à la lumière des dernières évolutions apportées à la plupart de ces référentiels, le continuum apparaît en 2002 encore plus marqué que lorsque Beaumont l'avait mis à jour en 1996 (pp.106-108). Cependant, le positionnement proposé par Conti présente un caractère particulièrement fonctionnaliste : l'axe des abscisses est basé sur des définitions issues de la norme ISO 9000 et la méthode de comparaison des référentiels tient exclusivement compte de leur contenu explicite et non de leur mise en œuvre réelle ou potentielle par les organisations.

Ainsi, l'idée du continuum entre certification et TQM semble selon nous provenir de raisonnements prenant l'ISO 9000 comme point de référence et se positionnant donc *ipso facto* au sein du paradigme fonctionnaliste du TQM.

1.4 Le passage d'une certification ISO 9001 au TQM : le point de vue du paradoxe

À l'inverse, certains auteurs identifient, du point de vue de la théorie, un paradoxe fondamental entre la volonté de construire et de maintenir un système qualité certifié, et la volonté de mettre en œuvre les principes et pratiques du TQM : le caractère rationaliste d'une démarche qualité basée sur la norme ISO 9001 est en contradiction avec les caractères constructiviste et interactionniste d'une démarche TQM. Dans une optique managériale, même si le caractère rationaliste d'un processus ne peut être totalement renié (comprendre un processus comme un système socio-technique à rationaliser), son caractère constructiviste est reconnu comme correspondant davantage à la réalité organisationnelle.

Le concept de rationalité limitée, l'importance des jeux de position et de pouvoir dans les stratégies d'actions individuelles et collectives (Crozier et Friedberg, 1977), ainsi que les nombreux travaux relatifs à la complexité organisationnelle, justifient la nécessité, lorsque l'on met en œuvre un management de la qualité, de prendre des distances avec un modèle rationaliste et déterministe de l'action et d'adopter une approche plus constructiviste de celle-ci (Laurens, 1995). L'accent est aussi porté sur les problèmes de coexistence entre l'homme et la règle formelle (De Terssac, 1996), ainsi que sur le « *pacte normatif qui s'instaure entre la norme, la direction et les salariés* » (Cochoy et alli, 1998, p. 696). Ainsi, les auteurs qui proposent l'idée d'un paradoxe théorique entre certification et TQM se positionnent selon nous plus volontiers au sein du paradigme subjectif du TQM (dit *humaniste-radical*).

Si les tenants du continuum et ceux du paradoxe s'accordent à dire qu'une résolution des dilemmes de la certification est une condition nécessaire à une évolution ultérieure vers le TQM, pour les tenants du paradoxe, cette condition n'est pas suffisante. Sans rejeter "en bloc" la certification comme moyen potentiel pour mettre en œuvre le TQM, leurs propos visent à faire prendre conscience aux décideurs et aux gestionnaires des freins majeurs qu'elle peut engendrer, si ce paradoxe (inévitables du point de vue de la théorie) n'est pas pris en compte au niveau des pratiques managériales, non seulement pendant la démarche de certification mais aussi avant et après (Domenc, 1996 ; Du Roy, 1996).

Ainsi, les dilemmes du TQM ne pourront être résolus que si les managers intègrent totalement l'existence de ce paradoxe. D'ailleurs, puisque les deux points de vue opposés de continuum et de paradoxe ont pour origine le paradigme du TQM au sein duquel on se situe, se pose la question de l'influence du positionnement paradigmatique des dirigeants. Or, en convergeant vers l'idée d'un rôle de l'approche *resource-based* dans le succès des démarches TQM, plusieurs travaux apportent des éléments de réponse concernant l'influence de la conception des dirigeants relative aux ambitions de l'entreprise et à la place de l'homme en son sein.

2. Le rôle de l'approche *resource-based* dans le succès des démarches TQM

2.1 Le degré d'incertitude de l'environnement de l'entreprise comme explication du succès variable des démarches TQM

Les principaux courants de la stratégie organisationnelle qui émergent successivement depuis les années 1960 attribuent une place grandissante à la qualité au sein des déterminants de la rentabilité des entreprises. Au moyen de la notion de *capacité stratégique*, définie comme la combinaison entre l'attractivité du marché et les forces de l'entreprise, Belohlav (1993, p. 56-59) rappelle à quel point depuis le modèle du BCG jusqu'à celui de Porter puis celui du projet PIMS², la qualité intrinsèque des produits et la qualité perçue par les clients sont amenées à jouer un rôle grandissant dans l'avantage compétitif. Ainsi par exemple, si les relations établies dans les années 1970 par le BCG entre l'effet d'expérience, la position en terme de coûts, la part de marché et la rentabilité présentent l'attractivité du marché comme la composante principale de la capacité stratégique de l'entreprise et ne laissent "aucune place à la qualité" (Bernasconi, 1983, p.15), au travers du modèle de Porter, les forces de l'entreprise deviennent la composante principale et la qualité des produits prend sa place au sein des stratégies génériques de domination par les coûts, de différenciation et de concentration (Collignon et Wissler, 1984, p. 167). Cependant, comme l'indiquent Reeves et Bednar (1994, p. 438-439), les différents travaux qui mettent en évidence les composantes compétitives de la qualité proposent des résultats parfois opposés. Ainsi, concernant l'impact de la qualité des produits sur les coûts, plusieurs résultats de recherches s'opposent en fonction de la définition qu'ils accordent à la qualité. Si la qualité est définie en tant que *conformité aux spécifications*, qualité et coûts sont inversement liés comme Crosby (1986) le soutient au travers de l'école zéro-défaut ou comme Belohlav (1993) l'argumente avec le cas Motorola. Par contre, si la qualité est définie comme *excellence*, les coûts apparaissent comme corrélés positivement à la qualité : l'obtention de produits ou de services excellents requiert des investissements et des processus coûteux (Garvin, 1987). Par ailleurs, si les travaux issus du projet PIMS présentent la qualité des produits comme un substitut de la part de marché (Buzzell et Gale, 1987), d'autres recherches comme celles de Curry et Faulds (1985) indiquent que des produits ou services excellents réduisent en fin de compte les parts de marché potentielles que la firme pourrait obtenir.

Si l'on s'attache maintenant à examiner les travaux qui traitent de l'impact des démarches qualité sur les performances de l'entreprise rien ne semble à ce jour définitivement démontré. Selon Hackman et Wageman (1995, p. 322-325), trop de limites sont associées à ces recherches : elles ne constituent généralement que des études de cas spécifiques (80% des recherches menées, selon les auteurs), et trop de problèmes de mesure y sont associés (mesure de la performance de la firme, phénomènes exogènes qui peuvent obscurcir la relation entre les deux variables, intervention du facteur temps). D'ailleurs, le succès incontesté de plusieurs firmes ayant intégré la qualité comme axe directeur de leur stratégie (par exemple Motorola, Xerox, Allen-Bradley) et, parallèlement, les constatations empiriques au sein des nombreuses entreprises qui ont échoué dans la mise en œuvre du TQM, ne peuvent que justifier le doute scientifique de Hackman et Wageman. Dans un article paru en 1996 dans l'*Academy of Management Review*, Reed et alii fournissent des hypothèses explicatives de cet impact variable. Leurs propos nous semblent particulièrement intéressants car ils mettent en perspective l'influence de la nature de l'environnement. Dans un premier temps, en posant comme axiome de départ que « *les entreprises utilisent le TQM pour améliorer leur compétitivité et/ou leur rentabilité* » (p. 175), les auteurs proposent un cadre relationnel entre l'orientation stratégique de la firme (orientation client ou orientation opérationnelle), les composantes de la démarche TQM (*avantage marketing, efficacité en conception, efficacité des processus, fiabilité des produits*) et les performances résultantes (augmentation des revenus, réduction des coûts). Dans un deuxième temps, en se référant aux nombreux travaux sur la contingence, ils proposent quatre hypothèses selon lesquelles chaque composante de la démarche TQM aurait un impact opposé sur les performances selon l'adéquation entre l'orientation stratégique de l'entreprise et le degré d'incertitude de son environnement.

2. Profit Impact of Market Strategy.

Bien que ces quatre hypothèses restent à démontrer (les auteurs les qualifient de *propositions*), leur analyse (qui conclut sur l'existence d'une théorie contingente du TQM) permet d'expliquer les résultats contradictoires exposés précédemment. Par ailleurs, concernant le positionnement de la qualité au sein des grands courants de la stratégie organisationnelle, leurs propos permettent de confirmer le modèle de Porter, tout en corroborant l'approche stratégique centrée sur les ressources, approche actuellement admise comme la mieux adaptée à l'incertitude et à la variabilité de l'environnement.

2.2 L'approche resource-based comme réponse stratégique à l'incertitude et à la variabilité de l'environnement

À partir de la fin des années 1980, l'instabilité croissante de l'environnement commercial et économique met en exergue les limites du modèle de Porter, à savoir principalement l'évolution rapide et continue de la nature des cinq forces qui définissent l'attractivité d'un marché et qui orientent le type de stratégie générique à mettre en œuvre. La capacité stratégique d'une entreprise est alors assimilée à sa capacité d'anticipation face à l'environnement. L'idée consiste à dire que, si les consommateurs sont de plus en plus *caméléons* (demande volatile, différente selon les situations et humeurs du moment), ce n'est pas forcément une nouvelle donnée menaçante pour l'entreprise. À condition de savoir se détacher des typologies traditionnelles de ses produits ou services, la firme peut, *a priori*, profiter de cette mutation qualitative des marchés pour mettre en œuvre un véritable *marketing situationnel*, garant de performances (Dubois, 1996, p. 89). Si le dirigeant est capable de bien appréhender l'identité, la culture propre de son organisation, il pourra plus fortement modeler l'environnement dans lequel sa firme va évoluer, en l'accordant du mieux possible à la réalité profonde de cette dernière (Calori et Sarnin, 1993, p. 86). Dans un article précurseur paru dans la Harvard Business Review, Hamel et Prahalad (1989) montrent que le succès des entreprises japonaises s'explique en partie par un raisonnement inverse du raisonnement occidental. Il s'agit moins de fixer des objectifs compatibles avec les ressources disponibles (comme l'enseignent les principes de la planification stratégique) que de fixer une intention stratégique ambitieuse (*strategic intent*) basée sur le développement continu des compétences de base de l'entreprise (*core competences*). Cette nouvelle approche du *strategic intent*, qualifiée de nouveau paradigme, vient en quelque sorte compléter l'approche de l'adaptation (*strategic fit*) jusque là seule en vigueur (Castro et alii, 1998, p. 76). Elle centre son attention sur les ressources internes comme support du développement stratégique de l'entreprise, d'où son autre appellation de paradigme des ressources (*resource-based*) : l'avantage compétitif soutenable ne peut être obtenu qu'au travers du développement de ressources à la fois inimitables et anticipatives, les ressources humaines. L'enjeu stratégique majeur consiste alors à acquérir et maîtriser les ressources et compétences permettant à l'organisation de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux exigences mouvantes de l'environnement. Dans le cadre de ce paradigme, Castro et alii (1998, p. 75) identifient trois dimensions humaines considérées comme les fondements de l'action collective et transversale nécessaire à l'atteinte de ces objectifs : la confiance, la coopération et la compétence. La confiance est « *nécessaire à la production de savoirs individuels et collectifs qui vont consolider le patrimoine de ressources de la firme* ». La coopération « *permet de configurer ces ressources en compétences et capacités pour former des avantages concurrentiels, vecteurs du développement stratégique* ». La compétence, quant à elle, est soit considérée « *en tant qu'attribut dont seraient dotés les acteurs de l'organisation* », soit « *en tant que processus dynamique de socialisation permettant à chacun de s'insérer dans un système de relations sociales finalisé par l'intention stratégique de l'entreprise* ».

Par conséquent, en se référant à la théorie contingente du TQM présentée précédemment, la stratégie centrée sur les ressources, admise comme la mieux adaptée à la variabilité de l'environnement, apparaîtrait comme la réponse stratégique la plus efficiente pour optimiser l'impact du TQM sur les performances financières de l'entreprise. Or cette hypothèse semble se confirmer au travers des résultats d'une étude empirique publiée en 1994 dans *Organizational Dynamics* : l'approche resource-based appliquée aux démarches TQM a permis à une dizaine de

firmer américaines de maintenir leur positionnement, entre 1980 et 1992, au sein du célèbre palmarès des cent entreprises les plus performantes (Hodgetts et alii, 1994). Au travers de l'étude des politiques et des pratiques TQM menées depuis une vingtaine d'années par des firmes telles que Xerox, Motorola, AT&T, Shell, Ford ou IBM, les auteurs constatent que ces entreprises ne se sont pas seulement adaptées aux changements de leur environnement mais les ont anticipés. Cette anticipation, qui leur a permis de rester parmi les entreprises les plus performantes, a été rendue possible par un rôle attribué à la responsabilisation des salariés (*empowerment*) qui diffère fondamentalement de celui classiquement prôné par le TQM : « Dans la mise en œuvre du TQM, la responsabilisation permet aux employés de mieux satisfaire les clients. Dans une organisation apprenante, la responsabilisation stimule l'apprentissage et la créativité. » (p.10) À partir de cette différence fondamentale et sur la base de leurs observations, les auteurs définissent deux nouveaux modèles de management que ces entreprises ont su développer au cours des quinze dernières années : l'organisation apprenante et le world-class. L'organisation apprenante reprendrait chacun des principes et pratiques du TQM tout en les complétant par d'autres, tandis qu'une organisation world-class se distinguerait des autres organisations apprenantes principalement par son aptitude à exceller dans la mise en œuvre de ces principes quels que soient sa taille et son secteur d'activité. Bien que la distinction entre les deux nouveaux modèles proposés par les auteurs soit selon nous discutable³, les résultats empiriques de leur étude soulignent clairement les apports conjoints de l'approche ressource-based et des théories de l'apprentissage organisationnel⁴ dans l'impact d'une démarche TQM sur les performances de l'entreprise.

3. La résolution des dilemmes managériaux du TQM par l'entreprise certifiée : enquête auprès de 140 entreprises

3.1 Problématique et hypothèses centrales

Les dilemmes managériaux relatifs à la certification d'une part et au TQM d'autre part, ainsi que les deux points de vue théoriques opposés de continuum et de paradoxe entre ces deux démarches qualité conduisent à soulever une problématique d'ordre à la fois conceptuel et opérationnel : dans quelle mesure les principes et pratiques prônés par le TQM peuvent-ils réellement être mis en œuvre au sein de l'entreprise dès lors qu'un système de management de la qualité certifié ISO 9001 y prévaut ?

Les concepts d'intention stratégique et de compétence de base, qui fondent le paradigme de la stratégie centrée sur les ressources, présentent la conception des dirigeants relative aux ambitions de l'entreprise et à la place de l'homme en son sein comme un facteur primordial de la mise en œuvre effective de cette stratégie (Mathe et Chague, 1999). Par conséquent, l'impact de l'approche ressource-based sur le succès des démarches TQM ainsi que l'impact du positionnement paradigmatique sur le point de vue de continuum ou de paradoxe conduisent à soutenir les hypothèses centrales suivantes :

- **HC1** : plus les motivations de certification du dirigeant sont fonctionnalistes, moins les dilemmes managériaux du TQM sont résolus.
- **HC2** : plus la conception TQM du dirigeant de l'entreprise certifiée est fonctionnaliste, moins les dilemmes managériaux du TQM sont résolus.

Par ailleurs, la forte concordance entre deux des trois dilemmes de la certification et deux des quatre dilemmes du TQM (ceux relatifs à l'existence de pratiques standardisées), ainsi que le rôle

3. Le principe d'amélioration continue est présenté par les auteurs comme une composante spécifique des organisations world-class. Or même si c'est la mise en œuvre effective de ce principe qui a certainement contribué au succès de ces organisations, il faut néanmoins préciser que l'amélioration continue est un des principes fondateurs du TQM. Par ailleurs, il faut rappeler que le terme world-class est apparu dès le début des années 1980 pour désigner au sein des entreprises manufacturières la mise en œuvre conjointe du TQM et des pratiques de reengineering (Schonberger, 1994 : p.109).

4. L'apport au TQM des théories de l'apprentissage organisationnel réside essentiellement dans la perspective constructionniste de l'apprentissage qui pose comme hypothèse que ce dernier s'effectue principalement au travers des interactions entre les membres de l'organisation (Easterby-Smith et alii, 2000, p. 787).

joué par la prise en compte ou non des deux autres dilemmes du TQM (ceux relatifs au partage des gains et du pouvoir) sur le point de vue de continuum ou de paradoxe, conduisent à soutenir une troisième hypothèse :

- **HC3** : plus les pratiques managériales de certification sont fonctionnalistes, moins les dilemmes managériaux du TQM sont résolus.

3.2 Opérationnalisation des construits

Destiné d'une part au dirigeant et d'autre part au directeur qualité d'entreprises certifiées, un double questionnaire adapté aux hypothèses de la recherche est élaboré. À partir des éléments théoriques et empiriques issus de la littérature, des items sont formulés pour chacun des construits impliqués dans les hypothèses :

Conception TQM et motivations de certification du dirigeant

Relatifs à des phénomènes latents (respectivement une opinion et une intention), les mesures de ces construits a privilégié une approche comparative pour la formulation des items, ceci afin d'optimiser la capacité de discrimination des échelles. Pour rendre compte de sa conception TQM, le dirigeant est ainsi amené, pour chaque question posée, à classer par ordre d'accord les items proposés, la moitié d'entre eux se référant au paradigme fonctionnaliste du TQM et l'autre moitié au paradigme humaniste-radical. Quant à la mesure des motivations de certification, elle fait appel à une série d'items utilisés en 1995 pour distinguer les motivations internes de certification des motivations externes (Ministère de l'industrie, 1996).

Pratiques de certification et pratiques relatives aux dilemmes du TQM

Pour ces construits, la mesure de niveaux de pratiques par le biais de déclarations de directeurs qualité nous a conduit à privilégier une approche monadique pour la formulation des items, ceci afin d'optimiser la capacité des échelles (principalement de type Likert) à transmettre l'intensité des faits. La mesure des pratiques de certification s'est effectuée au moyen d'items relatifs à ce que la littérature présente comme les trois principaux déterminants des dilemmes de la certification : le mode de participation des acteurs lors de la conception du système documentaire, les modifications des pratiques managériales au cours de la démarche de certification et la nature du système documentaire résultant⁵. Quant à la mesure des pratiques relatives aux dilemmes du TQM, les éléments de réponses opérationnels que Hackman et Wageman (1995) détaillent dans leurs travaux ont grandement facilité la formulation d'items pour chacun des quatre dilemmes.

3.3 Pré-tests et administration du questionnaire

Des entretiens avec les directeurs qualité de douze entreprises certifiées de tailles et de secteurs d'activités différents permettent de pré-tester le questionnaire (amélioration de la formulation des items, ajout ou suppression de quelques uns d'entre eux, estimation du temps de réponse, etc.) et contribuent à l'identification de variables d'attribut susceptibles de constituer des facteurs de contingence. En 2001, sur la base du fichier clients d'un des principaux organismes certificateurs en France, le questionnaire est adressé par voie postale à 1200 dirigeants d'entreprises certifiées⁶.

Sur les 143 retours obtenus (taux de réponse de 12%), les 139 questionnaires exploitables forment un échantillon représentatif de la population des entreprises certifiées en France, tous organismes certificateurs confondus, en terme de secteurs d'activités, de tailles et de modèles de norme (intervalle de confiance de 95%).

5. La formulation spécifique d'items relatifs aux trois dilemmes de la certification n'était pas envisageable dans la mesure où ils auraient dû faire référence à des perceptions d'acteurs difficilement approchables dans le cadre d'une enquête auprès d'une large population d'entreprises (les salariés, les clients).

6. La lettre introductive précise aux dirigeants que la partie du questionnaire relative aux pratiques de certification et aux dilemmes du TQM peut être renseignée par un autre membre de l'entreprise. Dans la très grande majorité des cas cette partie a été renseignée par le directeur qualité.

7. Pour la conception TQM, les motivations et les pratiques de certification : catégorisation selon le continuum "de plus en plus fonctionnalistes" (excepté pour certains items comme le niveau d'informatisation par exemple). Pour les dilemmes du TQM : catégorisation selon le continuum "de plus en plus résolus".

3.4 Variables du modèle

Après catégorisation des items selon des continuums adaptés aux hypothèses de la recherche⁷, des Analyses en Composantes Principales couplées à des calculs de l'alpha de Cronbach (logiciel SPSS), permettent d'épurer les échelles et de vérifier leur fiabilité. Les résultats des ACP donnent lieu à la formation d'un modèle constitué de 30 variables (tableau 1 page suivante). Or la constitution des quatre variables dépendantes du modèle (V41-1, V41-2, V42-1 et V42-2) doit être discutée dans la mesure où elle donne lieu à un regroupement ou à une dissociation entre les différents items prévus à l'origine pour mesurer chacun des quatre dilemmes du TQM. On constate ainsi :

- un regroupement des items du dilemme 3 du TQM et d'une partie des items du dilemme 1 pour former une seule et même variable (V41-1). Ce résultat apparaît cohérent dans la mesure où ces dilemmes concernent tous deux un problème d'adéquation entre les pratiques managériales de l'entreprise et le principe d'amélioration continue du TQM. Par ailleurs, comme nous l'avons mentionné précédemment, ces deux dilemmes du TQM ont pour point commun d'être les plus proches de ceux de la certification car faisant référence à l'existence de pratiques standardisées qui posent le problème de l'autonomie et de l'adhésion des acteurs ;

- un regroupement d'une partie des items des dilemmes 1 et 4 pour former une seule et même variable (V41-2) mesurant spécifiquement l'engagement de l'encadrement et la manière avec laquelle il constitue un exemple pour les salariés. Or le formatage spécifique de cette variable nous paraît rejoindre parfaitement les propos de Hackman et Wageman (1995, p. 336) lorsqu'ils soulignent que « *la voie sans issue du TQM est celle d'un changement de façade plutôt que réel, comme celui d'un programme qui exhorte les salariés à changer leur comportement, mais qui n'exige rien d'autre des cadres que l'exhortation. Là la mise en œuvre est facile, mais les anciennes dynamiques restent inchangées* » ;

- Une séparation des items du dilemme 2 du TQM pour constituer deux variables séparées (V42-1 et V42-2) qui se distinguent, en toute logique, par l'existence ou non d'accords sociaux relatifs au partage des gains de l'entreprise auprès des salariés.

3.5 Régressions linéaires

Afin de mettre en évidence l'existence de relations explicatives⁸ entre les variables dépendantes et indépendantes du modèle, nous utilisons la méthode de régression linéaire multiple. Si dans le cadre de nos hypothèses de recherche, la régression multiple a pour intérêt principal de mettre à jour les relations significatives avec chaque variable dépendante en contrôlant les effets des variables indépendantes les unes par rapport aux autres⁹, elle requiert la vérification de plusieurs conditions de validité :

- Pas de multicolinéarité, c'est-à-dire pas de corrélation importante entre les variables indépendantes : pour obtenir des résultats acceptables, la tolérance de chaque variable explicative (c'est-à-dire sa part de variance non partagée avec les autres variables explicatives) doit être $> 0,2$ (Hamilton, 1992) ;

- Les résidus de la régression doivent respecter trois critères pour que la validité de la méthode des moindres carrés soit garantie (Hamilton, 1992 ; Evrard et alii, 1997) : ils doivent être distribués selon une loi normale de moyenne nulle (signification du test de Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$) ; leur représentation graphique en fonction des valeurs prédites par la régression doit donner lieu à un nuage de points (pas d'hétéroscédasticité) ; et ils ne doivent faire l'objet d'aucune autocorrélation (statistique de Durbin-Watson $> 1,65$) ;

- S'assurer de l'absence d'observations *influentes*¹⁰ (Hamilton 1992) : aucun bras de levier $> 0,20$ et aucune distance de Cook > 1 ;

8. Compte-tenu du recueil simultané des données de la recherche, des relations de causalité au sens de Cook et Campbell ne peuvent être établies. Le terme "relations explicatives" doit donc être compris au sens statistique et non au sens causal.

9. Lorsque les variables sont prises deux à deux (corrélations simples), certaines corrélations significatives ne le sont plus lors d'une régression multiple, car leur corrélation était due à un effet de concomitance.

10. Les observations dites influentes sont susceptibles d'avoir un impact perturbateur sur la significativité et les coefficients de la régression ainsi que sur la significativité de certaines variables explicatives. Il est admis que les observations présentant un résidu supérieur à trois écart-types de la variable dépendante peuvent être éliminés de la régression.

Tableau 1 - les 30 variables du modèle et leur coefficient de fiabilité interne (de Cronbach).

VARIABLES D'ATTRIBUT	CONCEPTION TQM DU DIRIGEANT	PRATIQUES MANAGERIALES AU COURS DE LA CERTIFICATION	PRATIQUES MANAGERIALES ACTUELLES RELATIVES AUX DILEMMES DU TQM
<p>Caractéristiques de l'entité</p> <p>Va : Secteur d'activité Vb : Taille de l'entité Vc : Appartenance à un groupe Vd : Taille du groupe Ve : Ratio RC/CA Vf : Présence du dirigeant lors de la certification</p>	<p>V11 : Importance de la confiance versus contrôle hiérarchique (6 items, $\alpha = 0,63$)</p> <p>V12 : Importance des salariés versus les actionnaires (5 items, $\alpha = 0,52$)</p>	<p>Modes de participation lors de la conception documentaire</p> <p>V31-1 : Participations externes (8 items, $\alpha = 0,85$) V31-2 : Participation d'un service qualité (4 items, $\alpha = 0,96$) V31-3 : Participation d'un stagiaire versus un consultant (8 items, $\alpha = 0,75$) V31-4 : Participation des salariés et responsables de services (6 items, $\alpha = 0,78$) V31-5 : Participation du responsable qualité (3 items, $\alpha = 0,68$) V31-6 : Participation du dirigeant (3 items, $\alpha = 0,81$)</p>	<p>Dilemmes de l'amélioration continue</p> <p>V41-1 : Adéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue (12 items, $\alpha = 0,83$) V41-2 : Engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue (4 items, $\alpha = 0,85$)</p>
<p>Caractéristiques de la certification</p> <p>Vg : Modèle de norme (8 items, $\alpha = 0,74$) Vh : Edition de la norme Vi : Année d'obtention (4 items, $\alpha = 0,87$) Vj : Délai d'obtention (4 items, $\alpha = 0,70$)</p>	<p>MOTIVATIONS DE CERTIFICATION DU DIRIGEANT</p> <p>V21 : Importance des motivations internes versus le groupe (8 items, $\alpha = 0,74$) V22 : Importance des motivations internes versus le marché (4 items, $\alpha = 0,65$)</p>	<p>Modifications des pratiques managériales au cours de la démarche</p> <p>V32-1 : Amélioration des enquêtes de satisfaction (4 items, $\alpha = 0,83$) V32-2 : Elargissement du champ de responsabilités et des compétences (6 items, $\alpha = 0,82$) V32-3 : Augmentation de la rémunération d'implication de l'encadrement (2 items, Rho Spearman = 0,84)</p> <p>Système documentaire résultant</p> <p>V33-1 : Niveau d'informatisation V33-2 : Quantité documentaire par employé V33-3 : Structure documentaire processuelle versus normative (3 items, $\alpha = 0,76$)</p>	<p>Alignement entre modes de rémunération et implication des acteurs</p> <p>V42-1 : Faible utilisation de l'intéressement et de la participation (6 items, $\alpha = 0,71$) V42-2 : Faible utilisation des primes individuelles et collectives (4 items, $\alpha = 0,70$)</p>

- S'assurer de la qualité du modèle de régression obtenu : signification la plus proche possible de 0,000 (test de Fisher-Snedecor) ; et pouvoir explicatif mesuré par le coefficient de corrélation multiple R2.

Pour chaque variable dépendante du modèle, nous procédons à trois régressions faisant successivement appel aux modes d'introduction des variables indépendantes backward, enter puis à nouveau enter, ceci afin de limiter les inconvénients et erreurs d'interprétation inhérentes à chaque mode d'introduction proposé par le logiciel SPSS¹¹. La troisième régression enter est effectuée avec les variables apparues significatives au cours d'une des deux premières régressions ($p \leq 0,05$). Pour chaque variable dépendante, ce sont les variables significatives de cette troisième régression qui sont incluses dans le modèle de régression définitif, pour lequel chacun des critères de validité mentionnés précédemment est vérifié. Les tableaux 2, 3 et 4 présentent les résultats des trois modèles de régression obtenus (la variable dépendante V42-2 n'a donné lieu à aucun modèle significatif).

3.6 Discussion des résultats

Chacune des régression fait intervenir de manière significative une des deux variables indépendantes relatives aux motivations de certification du dirigeant (V21 ou V22). Le sens des relations explicatives indique que plus les motivations sont externes, moins les dilemmes du TQM sont résolus¹². Or la nature des items participant à V21 et V22 permettent clairement d'assimiler les motivations externes aux motivations fonctionnalistes telles qu'elles sont présentées dans la littérature, que cela soit concernant le TQM (par exemple, maximisation de la valeur en bourse¹³) ou la certification (pression du marché). Si l'hypothèse HC1 est donc vérifiée, la participation de V21 et V22 dans la résolution de dilemmes distincts apporte par ailleurs des précisions. Comme l'appartenance à un groupe (Vc) explique une plus grande utilisation de l'intéressement et de la participation (V42-1), c'est l'opposition entre les motivations internes (maîtrise des processus, amélioration de la qualité des produits, préservation du savoir-faire) et les motivations liés au marché (pression directe des clients et /ou indirecte de la concurrence) qui vient expliquer la résolution du dilemme relatif au partage des gains. Concernant la résolution des autres dilemmes du TQM (V41-1 et V41-2), ce n'est pas l'appartenance ou non à un groupe qui constitue une variable explicative, mais le fait que ce groupe (a fortiori les actionnaires) impose ou non l'obtention d'une certification (V21).

L'importance accordée par le dirigeant aux actionnaires versus aux salariés (V12) explique d'ailleurs la manière avec laquelle l'encadrement de l'entreprise s'engage et montre l'exemple dans le processus d'amélioration continue (V41-2). Bien que cette relation explicative soit le seul cas de relation "directe" qui confirme l'hypothèse HC2, une relation "indirecte" est établie par le biais d'une régression significative sur la variable V31-4 (tableau 5). Ainsi, la participation des salariés lors de la certification (V31-4) s'explique par la confiance que le dirigeant porte à ses salariés (V11). Par conséquent, non seulement les résultats apportent des éléments de confirmation de HC2, mais par ailleurs, au travers de la notion de confiance, le rôle de l'approche resource-based dans le succès des démarches TQM est vérifié (Castro et alii, 1998).

Concernant la relation entre les pratiques de certification et la résolution des dilemmes du TQM, les résultats des régressions de V41-1 et V41-2 confirment HC3, tout en apportant des précisions au regard des recherches antérieures sur le sujet. Ainsi, une grande quantité de "documents ISO 9001" (V33-2) va dans le sens d'une meilleure adéquation entre les méthodes de travail et le principe d'amélioration continue (V41-1). Cette relation confirme un des résultats de l'enquête menée par le CEREQ¹⁴ en 1995 auprès de 186 employés de six entités certifiées, à savoir la perception

11. Le mode enter a l'inconvénient de garder dans la régression les variables non significatives et l'influence de ces variables peut perturber les résultats des autres variables. Quant aux méthodes séquentielles (backward, forward ou stepwise), elles peuvent ne pas retenir certaines variables significatives (Hamilton, 1992).

12. Il a fallu être prudent lors de la détermination du sens des relations car, à l'issue des ACP, certaines variables obtenues ont inversé le sens du continuum choisi lors de la catégorisation des items. Ceci a été pris en compte lors du libellé des variables.

13. Cf. Aktouf (1992), Grant et alii (1994).

14. Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications.

des procédures comme source d'autonomie : « Pouvoir se débrouiller seul là où précédemment il fallait recourir à l'encadrement pour corriger un dysfonctionnement ou une dérive du processus. » (Campinos-Dubernet et Marquette, 1998, p. 78.) En fin de compte, si l'on oppose ce résultat aux critiques concernant les risques de bureaucratisation d'une certification, une hypothèse issue de travaux antérieurs semble se vérifier : « L'efficacité de la règle formelle ne tient pas à son énoncé qui comporte des "blancs" ou des "trous", mais au fait que ceux qui doivent la mettre en œuvre se l'approprient, l'adaptent ou la redéfinissent. » (De Terssac, 1996, p. 198.) D'ailleurs, d'après nos résultats, le dilemme de l'adéquation entre méthodes de travail et amélioration continue (V41-1) est d'autant plus résolu que les salariés ont activement participé à la conception du système documentaire¹⁵, confirmant ainsi l'importance des interactions dans le processus d'appropriation de la démarche (Cochoy et alii, 1998). Par ailleurs, le rôle joué par l'élargissement des responsabilités et compétences du personnel (V32-2) dans la résolution du dilemme V41-1, confirme les résultats d'une précédente étude : l'appropriation se construit non seulement au travers d'une association à la démarche, mais aussi en fonction du jugement que les individus portent sur les modifications de leur "sphère de travail" qui en sont induites (Arliaud et alii, 1998)¹⁶.

Conclusion et finalités managériales

Au moyen d'une enquête centrée sur les entreprises certifiées ISO 9000, la recherche permet d'apporter plusieurs éléments de réponse confirmant l'hypothèse du rôle prépondérant de l'approche resource-based dans le succès des démarches TQM. Ainsi, dans le cadre d'une démarche de certification ISO 9001, la place que le dirigeant accorde aux salariés dans la concrétisation de l'intention stratégique de l'entreprise apparaît comme une variable managériale à prendre en compte, ceci afin de ne pas restreindre les possibilités de mettre en œuvre des pratiques de management au-delà des seules exigences de la norme. Une conception fonctionnaliste du dirigeant relative aux ambitions de l'entreprise et à la place de l'homme en son sein¹⁷, ainsi que des pratiques de certification fonctionnalistes, non conformes à l'idée d'un développement continu des compétences de base, limitent significativement la résolution des dilemmes du TQM.

Ces résultats sont susceptibles d'intéresser les entreprises déjà ou non encore certifiées et qui souhaitent développer leurs pratiques de management par la qualité. Ils peuvent également éclairer les organismes certificateurs sur le lien entre certification et performances managériales de la firme. Par ailleurs, la récente entrée en vigueur de l'édition 2000 des normes ISO 9000 donne l'occasion à cette recherche de pouvoir fournir ultérieurement des résultats comparatifs intéressants (seule une entreprise parmi les répondantes était certifiée selon la nouvelle version).

15. Pour les items relatifs à V41-1, nous nous sommes basés sur la typologie établie par Lobre (2000 : pp.68-74) qui distingue les procédures non participatives, faiblement participatives et participatives.

16. La recherche a porté sur une trentaine de salariés suivis durant tout le déroulement d'une démarche de certification (entretiens enregistrés, analyses de contenu).

17. Mesuré dans le cadre de la recherche par les variables V11, V12, V21 et V22 relatives à la conception TQM et aux motivations de certification du dirigeant.

Tableau 2 - régression de V41-1 "Inadéquation entre méthodes de travail et principe d'amélioration continue".

R ²	Signification du test de Fisher-Snedecor	Signification du test de Kolmogorov-Smirnov	Durbin-Watson	Bras de levier maximum	Distance de Cook maximum
0,413	0,000	0,380	2,037	0,180	0,221
Variables explicatives		-	_ standard.	p	Tolérance
(constante)		-0,647		0,004	
V21 : importance des motivations internes de certification versus le groupe		-0,284	-0,280	0,000	0,900
V33-2 : quantité documentaire par employé		-0,244	-0,265	0,000	0,911
V31-4 : participation des salariés et responsables de services lors de la conception documentaire		-0,225	-0,234	0,002	0,889
V32-2 : élargissement du champ des responsabilités et des compétences lors de la démarche de certification		-0,214	-0,228	0,002	0,966
Vj : délai d'obtention de la certification, > 24 mois versus < 24 mois		0,538	0,230	0,002	0,888

Tableau 3 - régression de V41-2 "Engagement de l'encadrement dans l'amélioration continue".

R ²	Signification du test de Fisher-Snedecor	Signification du test de Kolmogorov-Smirnov	Durbin-Watson	Bras de levier maximum	Distance de Cook maximum
0,328	0,000	0,548	1,853	0,139	0,064
Variables explicatives		-	_ standard.	p	Tolérance
(constante)		2678,499		0,034	
V32-3 : augmentation de la rémunération d'implication de l'encadrement		0,231	0,273	0,001	0,991
Vj : délai d'obtention de la certification, entre 6 et 18 mois versus < 6 ou > 18 mois		0,400	0,232	0,003	0,981
V12 : importance des salariés versus les actionnaires		0,199	0,238	0,004	0,903
V21 : importance des motivations internes de certification versus le groupe		0,188	0,221	0,006	0,963
V31-2 : participation d'un service qualité lors de la conception documentaire		0,191	0,226	0,006	0,911
Vg : modèle de norme ISO 9002 versus ISO 9001		-0,298	-0,168	0,034	0,959

Tableau 4 : régression de V42-1 "Faible utilisation de l'intéressement et de la participation"

R ²	Signification du test de Fisher-Snedecor	Signification du test de Kolmogorov-Smirnov	Durbin-Watson	Bras de levier maximum	Distance de Cook maximum
0,187	0,000	0,231	1,994	0,142	0,168
Variables explicatives		-	_ standard.	p	Tolérance
(constante)		1,043		0,000	
Vc : appartenance à un groupe, oui versus non		-0,531	-0,255	0,005	0,827
V22 : importance des motivations internes de certification versus le marché		-0,214	-0,202	0,014	0,992
Vb : taille de l'entité certifiée		-1,346E-03	-0,178	0,046	0,832

Tableau 5 - régression de V31-4 "Participation des salariés et responsables de services lors de la conception documentaire".

R ²	Signification du test de Fisher-Snedecor	Signification du test de Kolmogorov-Smirnov	Durbin-Watson	Bras de levier maximum	Distance de Cook maximum
0,182	0,000	0,439	1,993	0,150	0,066
Variables explicatives		-	- standard.	p	Tolérance
(constante)		3520,556		0,019	
Vj : délai d'obtention de la certification		-2,450E-02	-0,280	0,001	0,971
Vg : modèle de norme ISO 9002 versus ISO 9001		-0,391	-0,198	0,019	0,955
V11 : importance de la confiance versus le contrôle hiérarchique		0,161	0,167	0,045	0,965
Vc : appartenance à un groupe, oui versus non		0,317	0,166	0,050	0,936

Bibliographie

- AFNOR** (2001), "Qualité et systèmes de management ISO 9000", *AFNOR, Paris*.
- Aktouf O.** (1992), "Management and theories of organizations in the 1990's : toward a critical radical humanism ?", *American Management Review*, vol. 17, n° 3, p. 407-731.
- Allafort M.** (1996), "La certification : une opportunité de développer l'organisation", *"Qualité : changement d'organisation et performance"*, Éditions ANACT, p. 71-76.
- Anderson J.C., Manus Rungtusanatham et Schroeder R.G.** (1994), "A theory of quality management underlying the Deming management method", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 3, p. 472-509.
- Arliaud M., Beret P., Daune-Richard A.M., Lemaître A., Lemaire M., Mosse P. et Tchobanian R.** (1998), "Le mécanisme de l'appropriation dans la coproduction d'une démarche de certification", *Actes du colloque "Coproduction de la qualité" organisé par le LERASS, Université Toulouse III*, p. 100-111.
- Beaumont M.** (1996), "La qualité de la gestion des ressources humaines dans les entreprises certifiées", *thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université Toulouse I, sous la direction de J. Igalens*.
- Belohlav J.A.** (1993), "Quality, strategy and competitiveness", *California Management Review*, vol. 35, n° 3, p. 55-67.
- Bernasconi M.** (1983), "Stratégie : une analyse comparée des travaux du BCG, du PIMS et de Porter", *Revue Française de Gestion*, n° 42, p. 13-17.
- Berny L. et Peyrat O.** (1995), "La certification d'entreprise : vrais enjeux et faux débats", *Revue Française de Gestion*, n° 106, p. 99-104.
- Burrell G. et Morgan G.** (1988), "Sociological paradigms and organizational analysis : elements of the sociology of corporate life", *Gower, Aldershot Hants (England)*.
- Buzzell R. et Gale B.** (1987), "The PIMS principles : linking strategy to performance", *Free Press, New-York*.
- Calori R. et Sarnin P.** (1993), "Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants", *Revue Française de Gestion*, n° 93, p. 86-94.
- Campinos-Dubernet M. et Marquette C.** (1998), "Les normes d'assurance qualité ISO 9000, synthèse de l'enquête du CEREQ", *Qualité en Mouvement*, n° 35, p. 76-80.
- Candau P., Dutraive P. et Varnier T.** (1996), "Ne ratez pas votre certification, mettez-la sous qualité", *Qualité en Mouvement*, n° 24, p. 52-56.
- Castro J.-L., Guerin F. et Lauriol J.** (1998), "Le 'modèle des 3 C' en question", *Revue Française de Gestion*, n° 118, p. 75-89.
- Cochoy F., Garel J.-P. et De Terssac G.** (1998), "Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000", *Revue Française de Sociologie*, vol. 39, n° 4, p. 673-699.

- Collignon E. et Wissler M.** (1984), "Qualité et compétitivité des entreprises : du diagnostic aux actions de progrès", *Economica, Paris*.
- Conti T.** (1993), "Approche objective des méthodes actuellement en vigueur dans l'attribution des prix de la qualité", *Qualité en Mouvement, n° 10, p. 41-48*.
- Crosby P.** (1986), "La qualité c'est gratuit", *Economica, Paris*.
- Curry D.J. et Faulds D.J.** (1985), "The measurement of quality competition in strategic groups", *Perceived quality, Lexington Books, Lexington MA, p.269-293*.
- Dean J.W. et Bowen D.E.** (1994), "Management theory and total quality : improving research and practice through theory development", *Academy of Management Review, vol. 19, n° 3, p. 392-418*.
- De Terssac G.** (1996), "L'implicite et le décrit - De l'organisation des systèmes de production", *"Qualité : changement d'organisation et performance", Éditions ANACT, p. 195-201*.
- Domenc M.** (1996), "Certification ISO 9000 : atout ou risque pour l'organisation", *"Qualité : changement d'organisation et performance", Éditions ANACT, p. 77-81*.
- Doucet C.** (1999), "La certification : le bilan", *Qualitative, n° 109, p. 45-48*.
- Dubois B.** (1996), "Marketing situationnel pour consommateurs caméléons", *Revue Française de Gestion, n° 110, p. 83-89*.
- Du Roy O.** (1996), "Les démarches de certification ISO 9000 - Risques et chances pour une organisation plus autonome et responsable du travail", *"Qualité : changement d'organisation et performance", Éd. ANACT, p. 57-69*.
- Easterby-Smith M., Crossan M. et Nicolini D.** (2000), "Organizational learning : debates past, present and future", *Journal of Management Studies, vol. 37, n° 6, p. 783-796*.
- EFQM** (1997), "Auto-évaluation basée sur le modèle européen de management par la qualité totale - Directives pour Entreprises", *EFQM, Bruxelles*.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E.** (1997), "Market : études et recherches en marketing", *Nathan, Paris*.
- Farastier D.-A.** (1995), "La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise", *Revue Française de Gestion, n° 103, p. 43-55*.
- Garvin D.A.** (1987), "Competing on the eight dimensions of quality", *Harvard Business Review, vol. 65, n° 6, p. 101-109*.
- Graham L.** (1993), "Inside a japanese transplant : a critical perspective", *Work and Occupations, n° 20, p. 147-193*.
- Grant R., Shani R. et Krishnan R.** (1994), "TQM's challenge to management theory and practice", *Sloan Management Review, vol. 35, n° 2*.
- Hackman R.J. et Wageman R.** (1995), "Total quality management : empirical, conceptual and practical issues", *Administrative Science Quarterly, vol. 40, n° 2, p. 309-342*.
- Hamel G. et Prahalad C.K.** (1989), "Strategic intent", *Harvard Business Review, p. 73-76*.
- Hodgetts R.M., Luthans F. et Lee S.M.** (1994), "New paradigm organizations : from total quality to learning to world-class", *Organizational Dynamics, vol. 22, n° 3, p. 5-19*.
- Igalens J. et Penan H.** (1994), La normalisation, *P.U.F. (Que sais-je ?), Paris*.
- ISO (2000)**, "The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 certificates - Ninth cycle", *ISO, Genève*.
- Juran J.M.** (1993), "Why quality initiatives fail ?", *Journal of Business Strategy, n° 14, p. 35-38*.
- Laurens P.** (1995), "Quelle organisation pour la qualité ?", *actes du séminaire "L'homme, l'organisation, la qualité", organisé par le LERASS, Université Toulouse III, p. 1-6*.
- Lobre K.** (2000), "Processus de certification et marge de manœuvre organisationnelle : à propos du cas d'une unité de production industrielle", *thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université Montpellier II, sous la direction de Y. Dupuy*.
- Mathe J.-C. et Chague V.** (1999), "L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise", *Revue Française de Gestion, n° 122, p. 39-49*.
- Mbengue A. et Petit D.** (2001), "Stratégie et gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion, n° 132, p. 4-10*.
- Mignot H. et Penan H.** (1995), "Le référentiel normatif", *Revue Française de Gestion, n° 106, p. 77-85*.
Ministère de l'industrie, de la poste et des télécommunications et SOFRES (1996), "Valorisation de l'image qualité des produits et services français", rapport final et rapport de synthèse, 215 p. et 31 p.

- Niven D.** (1993), "When times get tough, what happens to TQM ?", *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 3, p. 20-34.
- Peyrat O.** (1997), "L'après-certification vue par les certificateurs", *Qualité en Mouvement*, n°29, p.23-24.
- Reed R., Lemak D.J. et Montgomery J.C.** (1996), "Beyond process : TQM content and firm performance", *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 173-202.
- Reeves C.A. et Bednar D.A.** (1994), "Defining quality : alternatives and implications", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 3, p. 419-445.
- Reger R.K., Gustafson L.T., Demarie S.M. et Mullane J.V.** (1994), "Reframing the organization : why implementing total quality is easier said than done", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 3, p. 565-584.
- Schonberger R.J.** (1994), "Human resource management lessons from a decade of total quality management and reengineering", *California Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 109-123.
- Sire B.** (1993), "Gestion stratégique des rémunérations", *Éditions Liaisons, Paris*.
- Steininger D.J.** (1994), "Why quality initiatives are failing : the needs to adress the foundation of human motivation", *Human Ressource Management*, vol. 33, n° 4, p. 601-616.