

Implication Des Pilotes De Processus Dans La Démarche Qualité À Nsia Banque - Côte d'Ivoire

Amon Imbie Anicette épouse Folou

Université Alassane Ouattara

Département des Sciences du Langage et de la Communication,
Bouaké, Côte d'Ivoire

Doi:10.19044/esj.2019.v15n1p107

[URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p107](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p107)

Résumé

La qualité est porteuse d'une dimension technique essentielle de conformité à une norme ou à un référentiel, et d'une dimension humaine par la place des parties prenantes dans l'implantation organisationnelle. Cependant, malgré l'intérêt explicite de s'engager dans une démarche qualité, l'on remarque un manque d'implication vis-à-vis de cette dernière. Notre objectif est de montrer la nécessité de l'implication des pilotes de processus dans la Démarche Qualité à NSIA BANQUE-Côte d'Ivoire. Nous avons bâti une méthodologie mixte à travers une étude de cas pour mener à bien la collecte des données. Cette collecte des données et leur traitement ont permis d'obtenir des résultats articulés autour des axes suivants : le déficit d'engagement et les voies d'implication.

Mots-clés : Démarche qualité, reporting, pilote de processus, implication, communication.

Involvement Of Process Pilots In The Quality Approach At Nsia Banque-Côte d’Ivoire

Amon Imbie Anicette épouse Folou

Université Alassane Ouattara

Département des Sciences du Langage et de la Communication,
Bouaké, Côte d’Ivoire

Abstract

Quality is the bearer of an essential technical dimension of conformity to a standard or a referencial system. It is a human dimension as a result of the role played by stakeholders in the organizational implementation. However, despite the interest of engaging in a quality approach, we noticed a lack of commitment regarding quality approach. This paper focuses on highlighting the necessity of the involvement of the process drivers in the quality approach at NSIA BANQUE-Cote d’Ivoire. We built a mixed methodology through a case study to carry out the data collection process. The collected data and their analysis made it possible to obtain results articulated around the following axes: the deficit of commitment and the paths of involvement.

Keywords: quality approach, reporting, process drivers, commitment, communication

Introduction

En Côte d’Ivoire, la notion de "qualité" était très peu vulgarisée ; c'est fort à propos que Gooré (2004) écrivait : « Les pouvoirs publics et les associations de consommateurs demeuraient encore timides sur les questions qualitatives et des normes en Côte d'Ivoire. La promotion ou la démarche qualité était donc à l'état embryonnaire dans bien de structures publiques et privées ». Il ne pouvait pas en être autrement, vu l'inexistence d'une politique nationale de la qualité. Cependant, au fil des années, la qualité est devenue le thème central de la gestion des entreprises privées, aussi bien que des administrations publiques. Les banques ne peuvent s'en soustraire; car l'ayant bien compris, elles adoptent une démarche qualité pour assurer leur avenir.

Ainsi, la NSIA BANQUE-CI s’est engagée depuis janvier 2012 dans une démarche qualité avec pour vision première : « Construire et entretenir en

permanence un Système de Management de la Qualité (SMQ) qui devra nous permettre, à terme, d'améliorer le niveau de qualité de nos prestations afin de proposer des produits de qualité à moindre coût ». (NSIA BANQUE, 2012). Cette vision s'applique à tout l'ensemble des activités de la banque. En effet, la mise en œuvre d'une démarche qualité « requérant une importante part d'investissement des ressources humaines », un retour sur cet investissement à terme se constatera notamment par, d'abord, une meilleure compréhension des rôles, des responsabilités et des objectifs, suivi d'une bonne implication de tous. Cependant, malgré l'intérêt explicite de s'engager dans une démarche qualité, l'on remarque un manque d'implication des parties prenantes vis-à-vis de ce processus.

Partant de ce qui précède, nous nous interrogeons de savoir : pourquoi les pilotes de processus ne sont-ils pas impliqués dans la démarche qualité à NSIA BANQUE-CI ? Autrement dit, qu'est-ce qui constitue un empêchement (organisationnel, culturel et communicationnel) à l'implication des pilotes de processus dans la mise en œuvre de la qualité ?

À cet égard, notre objectif est de saisir la nécessité de l'implication des pilotes de processus dans la gestion d'une démarche qualité à NSIA BANQUE-CI. Par ailleurs, le recours à la théorie de l'engagement s'est avéré nécessaire pour compléter notre démarche. Les résultats obtenus ont permis d'articuler ce travail autour de cinq axes. Dans un premier temps, nous exposerons le contexte théorique de notre étude de cas ; puis nous explicitons la méthodologie et l'objectif de l'étude. Ensuite, nous analysons les principaux résultats et enfin nous faisons une discussion.

1. Le contexte théorique

Pour mieux approfondir notre réflexion, nous avons eu recours à la théorie de l'engagement et à la communication engageante.

1.1.La théorie de l'engagement

Becker, à qui l'on doit le premier travail abouti d'un point de vue théorique sur la notion d'engagement, définit l'implication comme une disposition à s'engager « *dans des lignes conformes d'activité* » résultant d'une accumulation de « *side bet* » qui seraient vaines si l'activité cessait » (Becker, 1960, p.30). L'engagement dont traite Becker, et majoritairement les sociologues, est un engagement interne, dépendant des caractéristiques de la personne, « (...) ce sont eux qui s'engagent (ou qui sont engagés) en fonction de leurs propres attitudes, désirs ou attentes » (Joule & Beauvois, 1998 : 52). Cette assertion est également partagée par le psychologue social Kiesler, pour qui « *L'engagement est le lien qui unit l'individu à ses actes comportementaux* » (Kiesler, 1971, p.349). Pour ces auteurs, l'engagement est un processus interne, une auto-attribution qui accompagne la réalisation d'un

comportement. L'engagement est l'internalisation et l'auto-responsabilisation d'un acte, ou encore, une « auto-implication ». Pourtant, en référence à la théorie de l'engagement développée par Joule et Beauvois, « *L'engagement correspond, dans une situation donnée, aux conditions dans lesquelles la réalisation d'un acte ne peut être imputable qu'à celui qui l'a réalisé* » (Joule & Beauvois, 1998, p.60).

D'un autre côté, Girandola et Joule soulignent que sur le plan des comportements,

« L'engagement dans un acte décisionnel conduit celui qui a pris une décision à rester sur sa décision (effet de gel), et l'engagement dans un premier acte peu coûteux rend plus probable la réalisation d'actes ultérieurs, même s'ils sont plus coûteux, pour peu qu'ils relèvent du même cours d'action. De tels effets sur les attitudes et sur les comportements ne sont toutefois observés que si le premier acte (acte préparatoire) a été réalisé dans certaines conditions d'engagement, un même acte pouvant être plus ou moins engageant, voire ne pas être engageant du tout » (Girandola & Joule, 2008, p.47).

En fin de compte, comme certains psychologues, nous soulignons dans le cadre de ce travail que la notion d'engagement est ainsi proche de celle d'implication. En effet, pour Abelson et Levi « *Par implication, nous entendons un comportement public découlant d'une position, qui rend irrévocable la décision, du fait qu'en changer serait coûteux, serait socialement mal vu, entamerait l'estime de soi et serait personnellement dangereux* » (Abelson & Levi, 1985, p.89).

Dans ce travail, l'implication renvoie à l'aptitude des pilotes de processus à exécuter entièrement et correctement leurs tâches et missions en tant que responsables de processus.

1.2.L'apport de la communication engageante

Dans le paradigme de la *communication engageante* les principales questions à traiter sont, comme dans le cadre de la persuasion : « *qui dit quoi ?* », « *à qui ?* », « *comment ?* » (Girandola & Joule, 2008, p.47). Mais, il s'en rajoute une autre, dont la prise en compte est déterminante lorsque l'on recherche des effets comportementaux et pas seulement des effets cognitifs, à savoir : « *en lui faisant faire quoi ?* ». En d'autres termes, s'il convient de traiter les grandes questions traditionnelles : « *quelles sont les bonnes informations à transmettre ?* », « *quels sont les meilleurs arguments ?* », « *quels sont les canaux, outils, médias les plus appropriés ?* », il convient aussi de traiter la question suivante : « *quels sont les actes préparatoires à obtenir de la part de celles ou de ceux dont je recherche le concours ?* » (Girandola & Joule, 2008, p.48). C'est la prise en compte de cette dernière

question qui, en conférant à la « cible » un statut d'acteur et plus seulement de récepteur, distingue une démarche de communication « engageante » d'une démarche de communication « classique ». En effet, en situation de communication engageante, les participants sont acteurs (réalisation d'actes préparatoires) et pas seulement passifs comme ils peuvent l'être dans certaines situations de communication persuasive. Comme le rappelle Françoise Bernard, la communication engageante « [...] consiste à créer, avant toute chose, les conditions favorables pour qu'un acte soit posé. Le primat de l'action ayant en quelque sorte fonctionné, l'individu s'inscrit alors dans un cours d'action et devient aussi plus réceptif à une démarche argumentative. » (Bernard, 2007, p.11).

De fait, la communication engageante lie donc l'action à la communication. L'intérêt de la communication engageante n'est pas seulement, de notre point de vue, de favoriser le changement d'attitude et d'intention comportementale ; il est aussi, et surtout, de favoriser le changement des comportements effectifs, répondant ainsi aux attentes des entreprises. Elle peut permettre l'implication des pilotes de processus en termes de motivation.

Après avoir défini ces deux théories, nous nous spécifions l'objectif de l'étude et explicitons la méthodologie utilisée.

2. Objectif

Cette étude a pour objectif principal de déterminer les principaux facteurs permettant d'expliquer le manque d'implication des pilotes de processus d'une part, et l'apport de la communication engageante en tant que palliatif, d'autre part.

3. Méthodologie

La méthodologie de notre étude prend en compte l'enquête et la population de l'étude, les techniques de collectes des données et leur analyse.

3.1. Enquête et population de l'étude

Il s'agit, ici, de déterminer les techniques d'échantillonnage et de collecte de données ainsi que leur traitement. La technique d'échantillonnage retenue est la méthode des quotas qui consiste à choisir des individus de l'échantillon à partir d'un choix raisonné avec des critères jugés pertinents (N'da, 2015, p.106). Nous avons sélectionné des personnes qui ont pour mission fondamentale la dynamisation de leurs processus respectifs. Ce sont : les pilotes des processus au siège : 21 personnes, les pilotes des processus en agence : 4 personnes, les acteurs des processus au siège : 10 personnes, et les acteurs des processus en agence : 7 personnes ; soit 42 personnes. Ces personnes peuvent donc contribuer à la compréhension de la non-implication.

3.2. Techniques de collecte des données

Pour la collecte des données, un questionnaire, des feuilles de relevé et le guide d'entretien ont été utilisés. Ce questionnaire a pour objet de collecter les informations relatives au taux de reporting et à la conduite du processus. Les feuilles de relevé ont été utilisées pour obtenir des données complémentaires. La technique de l'entretien semi-dirigé (N'da 2015, p.144) a permis d'obtenir des informations et les opinions des participants ; de comprendre ce que les pilotes pensent du reporting qualité, les causes de la production hors délai et du renseignement partiel du reporting Qualité.

3.3. Analyse des données

Les réponses recueillies concernent pour une large part la conduite des processus et pour une faible part le reporting. Les variables analysées pour la conduite du processus sont en rapport avec le niveau de connaissance de la démarche qualité en cours, le niveau de satisfaction à atteindre chez les clients, la charge professionnelle dans la conduite des processus, la production des reporting dans les délais, la communication autour du processus et les difficultés dans la mise en œuvre du processus et la gestion des processus.

Les informations recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu ; cet aspect de l'étude reposant principalement sur l'analyse des réponses des enquêtés. Concernant l'analyse de la conduite des processus, les taux de réponses sont déterminés suite au calcul des ratios entre le nombre de réponses à la question et le nombre total de questionnaires retournés.

4. Résultats

Dans cette partie, nous présentons les résultats de l'étude qui portent sur deux éléments essentiels : l'engagement des pilotes de processus dans l'exécution de la démarche qualité et la communication qui est faite autour de ladite démarche. De même, faut-il noter que les différents tableaux sont issus de la présente étude.

4.1. Le niveau d'implication ou d'engagement

Les résultats portent sur les variables suivantes : la charge professionnelle dans la conduite des processus, la production des reporting dans les délais et les difficultés dans la mise en œuvre du processus et de sa gestion. Ce tableau prend en compte le degré d'implication en termes de charges et de responsabilité des pilotes dans les différents processus dans lesquels ils interviennent.

1. En dehors du processus dont vous êtes responsable, intervenez-vous dans d'autres processus?	Taux (%)
OUI	62,86
NON	31,43
Aucune réponse	5,71
2. Si OUI, citez en 2.	Taux (%)
réponses	71
Aucune réponse	29

Source : notre enquête

Les pilotes avouent avoir une lourde charge professionnelle dans la conduite des processus. En effet, en dehors du processus dans lequel ils se sont engagés, 62,86% d'entre eux révèlent intervenir dans d'autres processus. De plus, 71% disent intervenir dans au moins deux autres processus. Par contre, 31,43% disent non et 5,71% n'ont donné aucune réponse.

La production des reporting dans les délais

La production des reporting dans les délais a permis de savoir, d'une part, si les pilotes ont une connaissance avérée du reporting qualité et d'autre part, leur implication dans la production de ces reporting.

3. Pour vous qu'est-ce que le Reporting Qualité?	Taux (%)
Un rapport de synthèse	91,43
Un rapport pour surveiller les collaborateurs	0
Juste un rapport demandé par le Responsable Qualité	8,57

4. En tant que Pilote de processus, produisez-vous le Reporting Qualité?	Taux (%)
Quand je n'ai pas assez de travail	2,86
Quand le Service Qualité me le rappelle	2,86
Chaque mois/trimestre	91,42
Aucune réponse	2,86

5. Vous Sentez-vous contraint ou libre de produire le Reporting?	Taux (%)
Contraint	50
Libre	50

6. Le Reporting Qualité de votre processus est-il produit dans les délais ?	Taux (%)
Oui	68,57
Non	0
Parfois	31,43

Source : notre enquête

91,43% des pilotes soutiennent que le reporting qualité est un rapport de synthèse et pour 8,57%, juste un rapport demandé par le responsable

qualité. Ils sont impliqués dans la production du reporting qualité, et à ce sujet, 91,4% le produisent soit mensuellement, soit trimestriellement, 2,86% lorsqu'ils n'ont pas assez de travail, 2,86% lorsque le Service Qualité le leur rappelle et aucune réponse pour 2,86%. Par ailleurs, 50% des pilotes se sentent contraints de produire le reporting qualité contre 50% qui affirment en avoir la liberté. Toutefois, pour ce qui est des délais de production du processus, 68,57% attestent produire le reporting de leur processus dans le délai établi contre 31,43% qui les produisent parfois dans le délai.

Les difficultés dans la mise en œuvre et la gestion des processus.

Ces résultats mettent en exergue les difficultés rencontrées par les pilotes dans la gestion des processus.

<i>7. Arrivez-vous à capter les difficultés de vos acteurs dans l'exercice de leurs tâches ?</i>	Taux(%)
Je ne veux pas le faire	5,71
J'arrive à les capter	57,14
Je n'ai aucun moyen pour le faire	2,86
Je le fais mais difficilement	25,71
Je n'ai pas le temps de le faire	0
Aucune réponse	8,58

<i>8. Indiquez-vous vos difficultés et celles de vos acteurs dans les Reporting Qualité ?</i>	Taux(%)
Oui	75,69
Non	24,31

<i>9. Proposez-vous des actions pour palier à ces difficultés?</i>	Taux(%)
Dans tous les Reporting	55,79
Dans certains Reporting	24,86
Aucune action n'est proposée	19,35

<i>10. Faites-vous l'analyse complète des activités de votre processus dans le Reporting Qualité ? / Renseignez-vous toutes les parties du Reporting Qualité?</i>	Taux (%)
Oui	80
Non	17,14
Aucune réponse	2,86

Source : notre enquête

L'on note des difficultés dans la mise en œuvre et la gestion des processus. Même si, du fait de leur engagement, 57,14% des pilotes arrivent à capter les difficultés de leurs acteurs dans l'exercice de leurs tâches, 25,71% affirment le faire difficilement, 5,71% disent ne pas pouvoir le faire, 2,86% n'ont aucun moyen de le faire et 8,58% ne se sont pas prononcés. Du reste, 75,69% ont indiqué leurs difficultés et celles de leurs acteurs contre 24,31%

qui ne le font pas. Cependant, pour pallier ces difficultés, 55,79% des pilotes ont proposé des actions dans tous les reporting, 24,86% ont proposé des actions dans certains reporting et 19,35% n'ont proposé aucune action. En outre, pour ce qui est de l'analyse complète des activités de leur processus dans le reporting qualité, 80% des personnes interrogées soulignent avoir renseigné toutes les parties du reporting qualité. Par contre, 17,14% disent le contraire et 2,86 n'ont proposé aucune action.

4.2.La communication autour du processus et les difficultés dans sa mise en œuvre

Les résultats portent sur les variables suivantes : le niveau de connaissance de la démarche qualité en cours, le niveau de satisfaction à atteindre chez les clients et la communication autour du processus.

Le niveau de connaissance de la démarche qualité en cours

Ce point s'attarde sur la connaissance de la démarche qualité en cours par les pilotes de processus.

<i>11. Comment avez-vous eu l'information sur la démarche qualité?</i>	Taux (%)
Lors d'une conversation avec un collaborateur	0
Lors d'une formation	82,86
Dans un mail	14,29
Autres (à préciser)	2,85 (Politique Qualité)

<i>12. Avez-vous déjà lu la Politique Qualité?</i>	Taux (%)
Oui	97,14
Non	0
Je ne sais pas ce que c'est.	0
Aucune réponse	2.86

Source : notre enquête

Les résultats en rapport avec le niveau de connaissance des participants indiquent que les pilotes justifient d'une bonne connaissance des composantes de la démarche qualité ainsi que des tenants et aboutissants de sa mise en œuvre. La communication engageante vise à persuader les pilotes du bien-fondé de la politique qualité en vue d'avoir une attitude positive par rapport à cette information. En effet, ces informations leur ont été transmises lors d'une formation. De plus, 97,14% des personnes interrogées attestent avoir déjà lu la politique qualité et soutiennent aussi qu'elles ont des connaissances avérées sur les activités du processus dont elles sont responsables. Cependant, 2,86% n'ont donné aucune réponse à cette question.

Le niveau de satisfaction à atteindre chez les clients

Il s'agit ici de répertorier les objectifs de la politique qualité de NSIA BANQUE.

Question	Propositions de réponse	Taux (%) répondants
13. Si OUI, pouvez-vous cocher parmi les objectifs ci-dessous, lesquels ne font pas partie des objectifs de la Politique Qualité de NSIA BANQUE-CI?	La satisfaction de nos employés	80
	La satisfaction de nos clients	
	La maîtrise de nos coûts	
	L'égalité entre nos collaborateurs	
	La reconnaissance au plan international de notre système de gestion à travers la certification ISO 9001	
	L'augmentation de nos parts de marché	

Source : notre enquête

La politique qualité de NSIA BANQUE-CI a pour objectifs : la satisfaction de ses employés, la satisfaction de ses clients, la maîtrise des coûts, l'égalité entre ses collaborateurs, la reconnaissance au plan international de leur système de gestion à travers la certification ISO 9001 et l'augmentation de ses parts de marché. Et cela, 80% des enquêtés l'ont compris.

La communication autour du processus

Ces résultats mettent l'accent sur les objectifs de la communication et les moyens utilisés dans l'exécution de la politique qualité.

14. Communiquez-vous sur les objectifs de votre processus avec vos acteurs?	Taux (%)
Oui	77,14
Non	22,86

15. Si Oui, par quel moyen le faites-vous?	Taux (%)
Par mail	31
Par téléphone	18,67
Au cours de séances de travail	45,76
Autres	4,57

16. Communiquez-vous sur l'intérêt de renseigner l'applicatif avec vos acteurs?	Taux (%)
Oui	74,29
Non	20
Aucune réponse	5,71

17. Si non, pourquoi ?
3 personnes sur 35 ont répondu : « on ne peut pas communiquer sur l'applicatif » ; car cela n'est pas utile pour leur processus. 1 personne sur 35 dit ne pas communiquer sur l'applicatif Qualité ; car cela est contraignant.

Source : notre enquête

À la vue des résultats, la communication est partie prenante dans l'exécution de la démarche qualité à NSIA Banque. À cet effet, les pilotes affirment qu'ils communiquent avec leurs acteurs, en général sur les objectifs de leur processus (77,14%), contre 22,86 qui disent le contraire. La communication engageante consiste à créer, avant toute chose, les conditions favorables pour qu'un acte soit posé. Les moyens les plus - utilisés sont les séances de travail (45,76%), ensuite viennent le mail (31%), le téléphone (18,67%) et enfin les autres moyens avec (4,57%). Le type de communication utilisée porte sur la nécessité de renseigner l'applicatif avec leurs acteurs. À ce propos, 74,29% des interviewés voient l'intérêt de renseigner l'applicatif avec leurs acteurs, contre 20% qui n'y voient aucun intérêt et 5.71% ne se sont pas prononcées.

Par contre, 3 personnes sur 35 ont répondu ne pas communiquer sur l'applicatif car il n'est pas utile pour leur processus et 1 personne sur 35 dit ne pas communiquer sur l'applicatif qualité car cela est contraignant. En somme, la communication est utilisée à NSIA BANQUE-CI pour amener les pilotes à comprendre l'intérêt de renseigner l'applicatif. Elle aide également à la maîtrise du processus et à la compréhension de la nature du reporting. La communication engageante apparaît alors comme une méthode crédible d'implication des parties prenantes dans la vie de NSIA BANQUE. Elle propose une voie séduisante qui permettrait d'impliquer les parties prenantes par l'action, provoquant des attitudes positives qui se traduisent en actions engageantes.

5. Discussion

Nous discutons d'abord les résultats relatifs à la nécessité de l'implication des pilotes de processus et ensuite ceux relatifs à la communication dans l'exécution de la démarche qualité.

5.1 Nécessité d'implication ou d'engagement

L'analyse des données a montré que les pilotes sont des personnes occupant des responsabilités dans l'organisation fonctionnelle de l'entreprise et ayant des connaissances avérées sur les activités du processus dont ils sont responsables. Étant également qualifiés pour la conduite des activités du processus, ils ont une meilleure visibilité sur la vie du processus et obtiennent des éléments pour une prise de décisions factuelle quant à l'amélioration de ce dernier. Cependant, notre étude révèle que plusieurs causes sont à l'origine des difficultés dans la production des reporting hors délais et de la conduite du processus. Concernant la production des reporting hors délai, ces difficultés sont dues, d'une part, au renseignement partiel de l'applicative qualité et à l'insuffisance des données pour le calcul des indicateurs. D'autre part, l'on note, l'extraction et le tri fastidieux des données pour le calcul des indicateurs,

une erreur de paramétrage des accès utilisateurs entraînant l'impossibilité des extractions et le renseignement partiel de l'applicative qualité. Quant à la conduite du processus, le personnel se plaint du fait que le document comporte plusieurs pages, et ceci fait qu'il est contraignant et difficile à renseigner. Aussi, la majorité des pilotes juge-t-il les canevas complexes et incompréhensibles. Toutes ces difficultés entraînent une charge de travail élevée (activités de la fiche de poste + charges liées à la conduite des processus) et, par conséquent, l'insuffisance de motivation des pilotes. Ce manque de motivation s'explique par le fait que les pilotes n'ont pas été impliqués dès le départ dans le processus de la démarche qualité à NSIA BANQUE; au contraire, ils ont été des acteurs passifs. Pourtant, conformément à la théorie de l'engagement, les effets les plus marqués sont observés dans la condition de communication engageante impliquant un acte préparatoire fortement engageant. Pour cette raison, pour Kiesler et Sakumura (1966, p.349), l'engagement doit « être pris dans le sens de ce qui lie l'individu à ses actes ». Selon ces derniers, définir l'engagement par le seul lien qu'un individu entretient avec ses actes revient à le définir par la représentation qu'a cet individu d'être le producteur de son comportement. Cette définition a été discutée par Joule et Beauvois (1998). Pour eux c'est parce qu'il y a engagement qu'un lien va pouvoir s'établir entre l'individu et ses actes, cet engagement étant tributaire des caractéristiques de la situation puisque c'est elle, en fonction de ses caractéristiques objectives, qui engage ou pas l'individu dans ses actes et qui, par conséquent, favorise ou entrave l'établissement d'un lien entre l'individu et ses actes. Aussi, Joule et Beauvois (1998) proposent-ils de définir l'engagement ainsi : « l'engagement correspond, dans une situation donnée, aux conditions dans lesquelles la réalisation d'un acte ne peut être imputable qu'à celui qui l'a réalisé » ou encore « l'engagement correspond aux conditions de réalisation d'un acte qui, dans une situation donnée, permet à un attributeur d'opposer cet acte à l'individu qui l'a réalisé » (Joule & Beauvois, 1998, p.60).

Il s'agit donc d'obtenir de la part des travailleurs, des actes *a priori* anodins (actes préparatoires) mais qui auront pour conséquence d'engager ces derniers à changer de comportement. Il peut s'agir d'actes préparatoires (un questionnaire sur leur opinion concernant la démarche qualité) et/ou d'actes d'engagement (signature d'une charte ou d'un formulaire d'engagement), car il faut noter que les résultats obtenus en matière de changements, notamment comportementaux, sont rarement satisfaisants lorsque les chercheurs tablent uniquement sur l'information et sur la persuasion. Il existe donc un lien entre un comportement et un acte de décision pris au préalable. Par la suite, le comportement de l'individu sera toujours fonction de la décision prise au départ. C'est ce que Lewin nomme l'effet de gel. Allant dans la même direction Kiesler soutient que « le sujet n'est jamais engagé par ses seules

idées ou ses sentiments, mais d'abord par ses actes qui sont susceptibles de consolider ou d'affaiblir ses opinions, ses attitudes et ses croyances ». Le lien entre l'individu et ses actes ne devient alors effectif sous la forme d'un engagement que lorsque celui-ci pense avoir été responsable de la réalisation de l'acte engageant.

Par ailleurs, le manque d'implication totale dans la démarche qualité à NSIA BANQUE s'explique aussi par la distance établie entre les attitudes des acteurs et leurs comportements effectifs. En effet, comme l'atteste Goffman (1968 : 32), « *l'engagement peut être stratégique et un simple ajustement de façade entre les attentes de la situation et les attitudes de l'individu. Ce dernier peut adapter son engagement à la situation tout en dissimulant ses attitudes* ».

En effet, une situation engageante est une situation dans laquelle un individu ne peut justifier ses actes que par des raisons internes. C'est bien la situation qui détermine le déclenchement du comportement mais celle-ci ne s'accompagne d'aucune récompense ou sanction. Le contexte de liberté est primordial pour que l'individu s'approprie son acte et qu'il persévère dans ce sens.

L'engagement doit donc mettre en relation l'individu avec ses actes. C'est la "reconnaissance de l'acte", le degré d'assimilation de l'acte par l'individu. L'engagement dans la diffusion du projet signifie, par conséquent, agir en assumant ses actes ; la finalité étant l'adoption du projet par l'organisation. L'importance de l'acte doit également être définie par ses conséquences et son coût. En effet, un comportement doit être suffisamment coûteux (en énergie, en temps ou en argent) pour produire un effet d'engagement. De même, un acte sans conséquence ne serait pas engageant. La visibilité de l'acte dépend donc de plusieurs facteurs : son caractère public (opposé à l'anonymat), explicite (opposé à ambigu), répété (opposé à unique) et irrévocable. Un acte est, alors, d'autant plus engageant qu'il est répété à plusieurs reprises. Joule et Beauvois (1998) remarquent qu'une décision sur laquelle un individu peut revenir facilement est moins engageante car elle n'entraîne pas un effet de gel.

5.2 Communication autour du processus

Les résultats obtenus en matière de changements, notamment comportementaux, sont rarement satisfaisants lorsque l'on table uniquement sur l'information et sur la persuasion.

Prises dans leur ensemble, les recherches conduites dans le paradigme de la soumission librement consentie montrent que l'on a plus de chance d'obtenir les changements comportementaux attendus lorsque les arguments persuasifs que l'on avance (ou les informations que l'on diffuse) ont été précédés par l'obtention d'un acte préparatoire, pour peu que cet acte

préparatoire ait été réalisé dans un contexte d'engagement. Tout se passe comme si la réalisation d'un acte préparatoire rendait les personnes plus sensibles aux arguments ou aux informations ultérieurement diffusées dans le message persuasif (Grandiola & Joule, 2008, p.46). En outre, l'acte préparatoire et le comportement attendu doivent relever de la même identification de l'action. Par ailleurs, il (l'acte préparatoire) ne doit pas être lié à une compensation financière, et de façon plus générale, à des promesses de récompenses.

Ainsi, l'acte préparatoire doit-il être obtenu dans des conditions telles que celui qui le réalise ne puisse expliquer la réalisation de cet acte que par des facteurs internes (ses goûts, ses convictions, ses attitudes), à l'exclusion de tous facteurs externes (pressions situationnelles, promesses de récompense ou menaces de punition). À cet effet, l'on peut déterminer un certain nombre de facteurs susceptibles de permettre d'augmenter le taux d'engagement d'un individu. Parmi ces facteurs, il y a le degré de liberté ou de choix (perçu par le sujet en émettant un acte. Ainsi, plus un individu émettrait un comportement dans un contexte de liberté, plus il serait susceptible d'être engagé par ce comportement) et le sentiment de liberté (perçue par le sujet dans la production de son comportement : pour que le sujet perçoive le lien qu'il y a entre lui et son acte, il faut que l'accomplissement de cet acte s'accompagne d'un sentiment de liberté de choix ou de décision de sa part). Ainsi, si le comportement est obtenu par pression externe (par exemple, une convocation), « *le sujet expliquera son acte par cette pression et non par une cause interne relevant de sa motivation personnelle* » (Pascual Alexandre, Castra Denis & Guéguen Nicolas, 2006, p.24).

Le principe de la communication engageante consiste à faire précéder la diffusion d'un message persuasif de la réalisation d'un acte préparatoire consistant avec ce message. Une démarche de communication engageante se différencie donc à la fois d'une démarche de persuasion et d'une démarche d'engagement. Elle se différencie d'une démarche de persuasion dans la mesure où cette dernière n'implique pas la réalisation d'un acte préparatoire. Elle se différencie d'une démarche d'engagement dans la mesure où celle-ci n'implique pas la diffusion d'un message à visée persuasive (Girandola & Joule, 2012, p.135).

De ce qui précède, la communication engageante apparaîtrait alors comme une méthode crédible d'implication des salariés dans la vie de l'entreprise. Dans ce travail, les pilotes affirment de façon générale qu'ils communiquent avec leurs acteurs sur les objectifs de leur processus. Cela suppose qu'ils sont partie prenante dans la gestion de la démarche qualité à NSIA BANQUE. En effet, en situation de communication engageante, les participants sont acteurs (réalisation d'actes préparatoires) et pas seulement passifs comme ils peuvent l'être dans certaines situations de communication

persuasive (acte préparatoire seul) et dans la condition de persuasion (message persuasif seul). De fait, la réalisation d'un acte préparatoire consistant avec le message présenté devrait faciliter le traitement de l'argumentation et, par conséquent, le changement. Dans ce sens, Girandola et Joule mentionnent que « *le principe de la communication engageante consiste précisément à faire précéder la diffusion d'un message persuasif de la réalisation d'un acte préparatoire* » (Girandola & Joule, 2012, p.119).

En somme, le recours à la communication engageante dans cette étude pourrait déboucher sur une optimisation de certaines actions d'utilité managériale visant le changement *in situ* des comportements. À cet effet, comme le propose Valérie Boussard, il faut porter un regard sociologique sur le monde de la gestion. Selon elle, les pratiques gestionnaires postulent qu'une organisation peut être maîtrisée, « au sens où les comportements et les actions de ses différents éléments, humains et non humains, peuvent être connus, calculés, prévus, ajustables ». (Boussard, 2008 : p.16). Cette maîtrise passe par l'atteinte optimale d'objectifs, traduits selon Boussard en abstraction (rentabilité, profit, productivité, qualité notamment).

Ainsi, comme le propose Valérie Boussard, il faut porter un regard sociologique sur le monde de la gestion. Selon elle, les pratiques gestionnaires postulent qu'une organisation peut être maîtrisée, « *au sens où les comportements et les actions de ses différents éléments, humains et non humain, peuvent être connus, calculés, prévus, ajustables* » (Boussard, 2008, p.16). Cette maîtrise passe par l'atteinte optimale d'objectifs, traduits selon Boussard en abstraction (rentabilité, profit, productivité, qualité notamment).

Recommandations

À la suite de l'analyse et de la discussion des résultats de ce travail, des actions doivent être menées par la Direction de NSIA BANQUE-CI en termes de sensibilisation et motivation ; afin d'amener les salariés à s'impliquer davantage dans la gestion de la démarche qualité. Pour ce faire, il faut :

- *Former et sensibiliser les utilisateurs de l'applicatif qualité*: Il est important de noter que cette action devra se faire en permanence, vu l'introduction en permanence de nouveaux employés qui se justifie par l'ouverture de nouvelles agences, le recrutement de nouveaux agents, etc. Ainsi, la technique du coaching semble la mieux convenir pour assurer une continuité de la formation et de la sensibilisation. Pendant la formation, l'on devra insister sur le fait que les formés devront être les formateurs des arrivants.

- *Sensibiliser sur l'intérêt du renseignement complet du reporting qualité* : Il faut faire bénéficier aux pilotes et à leurs directeurs de ligne des formations sur le rôle du pilote de processus dans la gestion de la démarche

qualité pour une meilleure appropriation de leur importance dans le macro processus de management par la qualité.

- *Mettre en place un prix du meilleur pilote de processus (par semestre)* : Il serait, en effet, avantageux de mettre en place un prix qui récompenserait les acteurs et pilotes de processus pour leurs remarquables performances au cours de chaque semestre afin de (dé)montrer aux autres qu'il est possible d'atteindre cette performance. Il faut également encourager, davantage, ceux qui font l'effort d'accomplir convenablement leurs missions. Pour cela, les critères d'évaluation devront être communiqués.

- *Créer un cadre de communication de proximité avec les acteurs hors du siège* : pour permettre aux acteurs d'être plus actifs dans la recherche et la planification des actions d'amélioration, un planning de rencontre avec ces derniers en agence devra être proposé par les pilotes de processus. Cela permettra une meilleure prise en charge des difficultés rencontrées hors du périmètre du siège.

- *Relais qualité* : Désigner dans chaque agence un représentant qualité. Il se chargera d'être le relais des pilotes de processus auprès de ses plus proches collaborateurs. Il rendra compte des avancements et des difficultés lors de la réalisation de chaque processus auprès des pilotes et de l'équipe qualité.

Conclusion

Cette étude a pour objectif principal de déterminer les principaux facteurs permettant d'expliquer le manque d'implication des pilotes de processus d'une part, et l'apport de la communication engageante en tant que palliatif, d'autre part. Pour atteindre cet objectif, nous avons sélectionné un échantillon de 42 personnes qui ont pour mission fondamentale la dynamisation de leurs processus respectifs. Aussi, l'utilisation d'un questionnaire, de feuilles de relevé et d'un guide d'entretien ont-ils été nécessaires. Le questionnaire a eu pour objet de collecter les informations relatives aux taux de reporting et à la conduite au cours du processus. Les feuilles de relevé ont été utilisées pour obtenir des données complémentaires. Quant à l'entretien semi-dirigé, il a permis d'obtenir des informations et les opinions des participants et de comprendre ce que les pilotes pensent du reporting qualité. Cette étude a conduit des résultats qui portent sur deux éléments essentiels: l'engagement des pilotes de processus dans l'exécution de la démarche qualité et la communication qui est faite autour de ladite démarche. L'analyse de ces résultats a montré que malgré la bonne connaissance des pilotes sur les composantes de la démarche qualité et la communication menée dans son exécution, l'on note des difficultés dans la mise en œuvre et la gestion des processus. Ces difficultés sont liées, entre autres, à une charge de travail jugée élevée par les pilotes et au fait que le

processus constitue pour ces derniers un document contraignant avec plusieurs pages à renseigner.

Par ailleurs, ce travail connaît des limites qui portent notamment sur notre échantillon que nous estimons peu représentatif du fait de l'indisponibilité de certains interlocuteurs. En outre, ce travail n'a pris en compte que le point de vue des pilotes de processus, alors qu'il aurait pu également intégrer celui des managers afin de mieux cerner les difficultés liées à la gestion des processus.

Toutefois, cette étude a montré que la politique qualité est constructive pour la NSIA BANQUE-CI. Une motivation constante s'avère nécessaire et même requise pour une implication plus dense des pilotes. Et cette dernière (implication, motivation) passe par la communication engageante qui est un facteur clé, incontournable du succès, mais bien souvent oublié des démarches. Si les dirigeants de la NSIA BANQUE-CI veulent convaincre leurs collaborateurs, ils devront davantage communiquer, car la communication est indispensable dans la gestion de la démarche qualité.

References:

1. Abelson Robert, P. & Levi Ariel (1985). Prise de décision et théorie de la décision, dans G. Lindzey, E. Aronson (Eds.), *Manuel de psychologie sociale* : Vol. 1 Théorie et méthode, New York, Random House, pp. 231-309.
2. Becker, S. & Howard (1960). Notes sur le concept d'engagement, *Le Journal Américain de Sociologie*, Vol. 66, No. 1, pp. 32-40.
3. Bernard Françoise (2007). Communication engageante, environnement et éco-citoyenneté : un exemple des « migrations conceptuelles » entre SIC et psychologie sociale, *Communication et organisation*, Migrations conceptuelles, Presses Universitaires de Bordeaux, vol. 31, no. 1, p. 2.
4. Boussard Valérie (2008). *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin, Coll. Perspectives sociologiques.
5. Girandola Fabien & Joule Robert-Vincent (2008). La communication engageante, *Revue électronique de Psychologie Sociale*, N°2, pp. 41-51.
6. Girandola Fabien & Joule Robert-Vincent (2012). La communication engageante : aspects théoriques, résultats et perspectives, Aix-Marseille Université, *Laboratoire de Psychologie Sociale*, Aix-en-Provence, « *L'Année psychologique* », Vol. 112, pp.115-143.
7. Girandola Fabien, Thyot Marcel & Michelik Fabienne (2004). *Communication engageante et prévention : une étude exploratoire*, 5ème Congrès International de Psychologie Sociale en Langue Française, 1- 4 Sept 2004, Lausanne (Suisse).

8. Goffman Erving (1968). *Asylums*. Doubleday & Company, Inc. (Edition française: *Asiles: études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Minuit).
9. Gooré Bi Hué (2004). Côte d'Ivoire : Démarche qualité et certification ISO : conquérir et fidéliser les marchés intérieur et extérieur», (*Fratmat.info*, 23 août 2004) <https://fr.allafrica.com/stories/200408231092.html>, consulté le 30 août 2017.
10. <http://services.educarriere.ci/publi-reportages/publireportage-photo-10-biao-ci-devient-nsia-banque>, consulté le 17 août 2017.
11. <http://www.ivoireabidjan.com/présentation-du-groupe-nsia-et-des-produits>, consulté le 30 août 2017.
12. Joule Robert-Vincent & Beauvois Jean-Léon (1998). *La soumission librement consentie*, Paris, Presses Universitaires de France.
13. Kiesler Charles (1971). *La psychologie de l'engagement*, New York, Presse Académique.
14. Kiesler Charles & Sakumura Joseph (1966). « Essai d'un modèle d'engagement », *Journal de personnalité et de psychologie sociale*, vol. 8, n° 4, pp. 331-338.
15. N'da Paul (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines. Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel*, Paris, L'Harmattan.
16. NSIA BANQUE (2016). *Rapport d'activités*, Abidjan, Côte d'Ivoire.
17. Pascual Alexandre, Castra Denis, & Guéguen Nicolas (2006). « L'impact des conditions de choix d'un emploi sur l'insertion professionnelle de publics « précaires » : une application de la théorie de l'engagement », *Psychologie du travail et des organisations*, vol 12, pp.21–28.