

# Éditorial

La « qualité empêchée » décrit des situations où l'organisation du travail ou l'état des équipements dont disposent les travailleurs ne permettent pas un « travail bien fait ». Yves Clot dans *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux* considère que, quand la qualité est empêchée, le travail rend malade (La Découverte, 2010). Le retour de la prescription, la pression du temps, les injonctions contradictoires, l'impossibilité de « respirer » ou de « souffler » brouillent les repères et plongent les salariés dans une insatisfaction grandissante. Les salariés perçoivent ce phénomène comme un empêchement de produire un travail de qualité conforme à leurs attentes et celles des clients. Lorsqu'ils ne peuvent plus accomplir un travail « bien fait », le mal-être s'installe. Les impératifs financiers et les logiques économiques et structurelles tendent à imposer des normes et des objectifs chiffrés qui bousculent les routines de travail, génèrent une perte de sens avec un impact négatif sur l'engagement professionnel et sur la performance de l'organisation.

La question de « la qualité empêchée » présente de forts enjeux dans un contexte de complexité accrue et d'injonctions contradictoires. La revue *Question(s) de management* a souhaité consacrer un cahier spécial à « La qualité empêchée en question(s) ». Michelle DUPORT et Serge NDAYIRATA ont accepté d'en assurer la responsabilité éditoriale et nous les en remercions.

Ce cahier contient leur éditorial et cinq articles : « Le lien entre la qualité empêchée (QE) et la fidélité des employés : le cas des gestionnaires d'aires d'accueil des gens du voyage (Gdv) » (Serge NDAYIRATA, Clément DESGOURDES, Patricia NIGLIS & Ilda-Ilse BURGUNDER), « Les effets de la qualité empêchée dans les accès aux soins des personnes en situation de handicap : inégalités de soins, inégalités de santé » (Michelle DUPORT, Adrien SEJEAN & Stéphanie DEVAUX), « La liberté liberticide ou quand l'individualisation menace la qualité collective » (Philippe ROLLAND), « L'influence du "leadership politique" sur la qualité du service public. Voyage au centre d'une collectivité territoriale » (Éric SCARAZZINI) et « Concilier pratiques du *lean* et satisfaction au travail pour les managers de PME : apport du modèle des exigences-ressources » (Abdelwahab AIT RAZOUK & Yann QUEMENER).

Dans le cadre du cahier, la revue a sollicité des enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de nombreux pays pour répondre à la question : « La qualité empêchée est-elle devenue une source de désengagement ? ». 123 contributeurs de 18 pays – Algérie, Belgique, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Canada, États-Unis, France, Gabon, Inde, Italie, Liban, Maroc, Québec, Roumanie, Royaume-Uni, Sénégal, Suisse, Tunisie – ont accepté de répondre à cette question et de croiser leurs regards.

Merci à Hassen AGGOUN, Enes AKDAG, Adel ALOUI, Hassane AMAAZOUL, Nihat ATAMAN, Zeyneb ATTYA, Marie Emmanuelle AURÉLIEN, Karen AUTRET, André AZOULAY, Olivier BACHELARD, Elina BADETZ, Pierre BARET, Djilali BENABOU, Youcef BENHAMOUDA, Laïla BENRAISS-NOAILLES, Moez BEN YEDDER, Houcine BERBOU, Marie-Hélène BERNOLLIN, Mustapha BETTACHE, Mireille BLAESS, Marc BONNET, Mahé BOSSU, Ben BOUBAKARY, Jacques BROUILLET, Adriana BURLEASCHIOPOIU, Vincent CALVEZ, Fabrice CAUDRON, Malika CHAOUKY, Thomas CHARDIN, Mireille CHIDIAC EL HAJJ, Julie CHRISTIN, Nathalie COMMEIRAS, Annie CORNET, Giovanni COSTA, Olivier CRETTE, Denis CRISTOL, Michel DALMAS, Patricia DAVID, Samira DELAIGUE TONDUT, Richard DELAYE-HABERMACHER, Caroline DIARD, Stéphane DIEBOLD, Dominic DRILLON, Jean-Marc DULOUE, Jean-Pierre DUMAZERT, Jean-Marie ESTEVE, Jimmy FEIGE, Guillaume FLAMAND, Damien FORTERRE, Yassine FOUHAD, Hugo GAILLARD, Ibrahim GAMPINE, Jean-Michel GARRIGUES, Abdoul Aziz GAYE, Patrick GEOFFRAY, Marie Léandre GOMEZ, Béragère GOSSE, Cécile GRAS BAZIN, Olfa GRESELLE-ZAÏBET, Amaury GRIMAUD, Yves GUIHENEUF, Alexandre GUILLARD, Anne Françoise HAMELIN, Hanane IDRISSE EL HASSANI, Abderrahman JAHMANE, Citenge KAKWATA, Véronique KARCENTY, Assya KHIAT, Eileen KIM, Andrea KUHN DEMATHIEU, Marin de La ROCHEFOUCAULD, Arnaud LACAN, Alexis LANDAIS, Fabrice LARCHER, Pascal LE GOFF, Laëtitia LETHIELLEUX, Anissa LOUZIR-BEN HASSINE, Christophe de LUBERSAC, Augustin

Mouloud MADOUM, Haifa MAJDOUBI, Dominique MARIANI, Guillaume MARTIN, Jean-Yves MATZ, Éric MONLANDJO, Julien MORISSON, Mathieu MOUILLON, Gérémy Adonice MOUTOUKOULA, Théodore NADZIGA, Christine NASCHBERGER, Laurent NDAYWEL-MBOSELE, Marie Paule NDZEUNGUE, Philippe NEGRONI, Hadj NEKKA, Raphaël NKAKLEU, Olivier OFFROY, Gustave ONDOUNDA, Edna OUSSOU, Antoine PENNAFORTE, Yannick PLANTE, Jean-Jacques PLUCHART, Elisabeth PROVOST VANHECKE, Sana QARROUTE, Dietrich Arthur RANDRIANANTENAIMA, Damien RICHARD, Martin RICHER, Philippe ROLLAND, Jean-Marc SALES, Mamadou SANE, Arnaud SCAILLEREZ, Yann SCAVENNEC, Toussaint SEBGO, Emmanuel SIRYOU, Yassine SLAMA, Greg SUTTON, Nadia TEBOURBI, Nathalie TESSIER, Frédéric TEULON, Pascal TISSERANT, Aimé TOGODO AZON, Marc VALAX, Catherine VOYNNET-FOURBOUL, Romain ZERBIB et Riadh ZGHAL. Leurs textes sont d'une grande richesse dans leur diversité et témoignent de l'intérêt de la réflexion sur les effets de la « qualité empêchée » sur l'engagement des collaborateurs. Les réponses de Chat Mistral AI et de Deepseek interrogés par Michelle DUPORT illustrent l'intérêt et les limites de l'Intelligence Artificielle Générative (IAG).

Ce numéro contient également cinq articles hors cahier : « Les motivations des e-shoppers du luxe : du “*need for status*” au “*need for cognition*” » (Delphine CANONGE DUMAS, Virginie THEVENIN & Virginie de BARNIER), « Télétravail dégradé : quels risques identifier afin de mieux les anticiper ? Une approche empirique qualitative exploratoire au sein d'une compagnie d'assurance-vie » (Caroline DIARD & Nicolas DUFOUR), « Le poids de la religion dans le comportement d'inscription des étudiants : une étude comparative dans les universités privées en Afrique » (Dossa Théodore MEHOBBA), « La professionnalité émergente des jeunes dès le premier épisode de professionnalisation » (Audrey MORGAND), « Enjeux commerciaux et norme qualité : du conflit à la complémentarité » (Mélissa SANCHEZ).

Nous espérons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouveront dans ce cinquante troisième numéro de notre revue créée en septembre 2012 matière à alimenter leurs recherches et leurs réflexions sur les conséquences d'une qualité empêchée sur l'engagement des collaborateurs et la performance de l'organisation.

Les prochains cahiers porteront sur « Les entreprises familiales en question(s) » (N°54, avril 2025), « Violence et bienveillance au travail en question(s) » (N°55, mai 2025), « Question(s) de logistique » (N°56, juillet 2025), « Changement et développement durable » (N°57, septembre 2025) et « La (dé)mondialisation en question(s) » (N°58, décembre 2025).

Jean-Marie PERETTI

Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la  
« Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle », ESSEC Business School  
Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse  
Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH  
Président de l'ASMP (Académie des Sciences de management de Paris)  
Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*

# La qualité empêchée n'est pas un simple grain de sable dans les rouages d'une organisation... !

## Éditorial

Yves Clot s'inscrit dans la mouvance des travaux de Philippe Zarifian sur le travail et son organisation et sur la sociologie du devenir... En 2010, il qualifie de « qualité empêchée » **les situations où l'organisation du travail ou l'état des équipements dont disposent les travailleurs ne permettent pas un « travail bien fait »** et le « travail inutile » comme une situation où le travailleur ne voit ni la finalité ni le sens de son activité.

La problématique de la qualité empêchée en lien avec la santé au travail a beaucoup été étudiée dans les recherches en psychosociologie du travail.

Pourquoi avoir choisi de mettre en lumière un concept déjà ancien et proposé, dans la revue *Question(s) de Management* un cahier spécial sur la question de la « qualité empêchée » ? C'est à la fois une question d'actualité et une question de management !

Tout le monde a en tête des exemples, de dévitalisation de l'engagement professionnel pour reprendre une expression de Yves Clot. Exemples abondamment relayés par la presse, de secteurs qui n'arrivent plus à fonctionner du fait des démissions et qui n'arrivent pas à recruter. Citons l'enseignement, les urgences médicales, l'agriculture... Une enquête de 2014, citée par la DARES, montrait déjà que 35 % des salariés de l'industrie et 37 % dans la fonction publique d'État ou hospitalière déclaraient ne pas ressentir (toujours ou souvent) « la fierté du travail bien fait ». « La qualité empêchée dans l'activité c'est l'amputation des sentiments, de l'éthique, du sens du travail ».

En 2025, la situation s'est aggravée et les travaux en sciences de gestion constatent les effets négatifs potentiels de la qualité empêchée sur d'autres aspects de la relation d'emploi (démotivation, désengagement des salariés, performance individuelle au travail, rétention des employés, ...).

Qui plus est, il est vraisemblable que les changements technologiques majeurs : digitalisation des organisations, intégration de l'intelligence artificielle, l'impératif pour les organisations d'inscrire les pratiques organisationnelles dans les enjeux de la transition écologique et sociale (TES), présentent le risque d'accentuer les situations de qualité empêchée.

Comprendre le concept est un enjeu majeur pour accompagner les organisations dans la conciliation entre les attentes des salariés et des réponses aux contraintes économiques et technologiques qui pèsent sur les organisations.

Nous espérons et croyons que ce cahier spécial ouvrira des perspectives de recherches potentiellement fertiles dans les domaines du management et notamment celui des ressources humaines. Nous avons souhaité contribuer à ces réflexions dans ce cahier spécial composé de cinq contributions portant sur des secteurs d'activités différents : santé, fonction publique, associatif, PME qui éclairent le concept de qualité et présentent la particularité de donner accès au réel.

Pour ce cahier spécial « La qualité empêchée en question(s) » cinq articles ont été retenus.

- Dans le premier, intitulé « Le lien entre la qualité empêchée (QE) et la fidélité des employés : le cas des gestionnaires d'aires d'accueil des gens du voyage (Gdv) » **Serge NDAYIRATA, Clément DESGOURDES, Patricia NIGLIS et Ilda-Ilse BURGUNDER** ont rencontré les gestionnaires-régisseurs des aires d'accueil des gens du voyage (Gdv). Les résultats font état d'une QE qui résulte principalement d'un manque d'équipements et de leur vétusté et paradoxalement d'une fidélité plutôt forte malgré des contraintes engendrant des perceptions de QE. Ces résultats s'expliquent d'une

part par le fait que ces contraintes ne sont pas du fait de l'organisation et d'autre part, par la valorisation de l'autonomie au travail, le soutien organisationnel et l'attachement aux valeurs sociales de leur organisation.

- Dans le deuxième article « Les effets de la qualité empêchée dans les accès aux soins des personnes en situation de handicap : inégalités de soins, inégalités de santé », **Michelle DUPORT, Adrien SEJEAN et Stéphanie DEVAUX** retracent la genèse et l'actualité d'un concept mouvant : le handicap, ils recensent les textes fondamentaux et le cadre législatif qui le régissent pour terminer sur l'étude de cas d'une structure locale de consultations dédiées aux handicaps. Ils interrogent les causes du retard dans l'application des lois et les conditions de réussite d'une structure issue des différentes lois et de l'article 51, devenue pilote qui a réussi à retrouver la qualité quand elle était empêchée, notamment par la possibilité pour les personnels comme pour les usagers d'agir aussi sur la prescription, de la transformer et même de la développer pour surmonter les épreuves de l'action qui est décisive.
- Dans le troisième, « La liberté liberticide ou quand l'individualisation menace la qualité collective » **Philippe ROLLAND** décrit l'introduction d'une démarche qualité au sein des Services de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (SPSTI). Au travers d'une recherche-intervention qui explore les mécanismes et les effets du passage d'un modèle bureaucratique vertical à une organisation horizontale, en analysant son impact sur la performance du management des équipes pluridisciplinaires et, plus largement, sur l'organisation. Les résultats mettent en lumière une approche basée sur l'autonomie, la coopération interdisciplinaire et la création d'espaces de discussion structurés. Ils montrent, de plus, la performance d'un modèle managérial horizontal qui, basé sur la subsidiarité et la transdisciplinarité, renforce la qualité de vie au travail et améliore la performance de façon durable
- Dans le quatrième article « L'influence du "leadership politique" sur la qualité du service public. Voyage au centre d'une collectivité territoriale », **Éric SCARAZZINI** décrit un leadership politique centralisateur qui influence directement la qualité des services publics des collectivités territoriales à travers la gouvernance et les pratiques managériales mises en place. L'article, fondé sur une recherche-action dans une commune de 50 000 habitants, analyse ces impacts et explore des solutions concrètes pour améliorer la gestion publique. Le concept de « qualité empêchée » illustre les obstacles organisationnels qui empêchent les agents publics de bien faire leur travail. L'étude conclut que la domination du leadership politique sur l'expertise administrative engendre des dysfonctionnements et des coûts cachés. Une gouvernance partagée, équilibrant les rôles des acteurs politiques et administratifs, permettrait d'améliorer durablement la qualité du service public.
- Enfin dans le cinquième article, « Concilier pratiques du *lean* et satisfaction au travail pour les managers de PME : apport du modèle des exigences-ressources », **Abdelwahab AIT RAZOUK et Yann QUEMENER**, mobilisent le modèle exigences-ressources de Demerouti *et al.* (2001), pour étudier la capacité de différentes pratiques de GRH, considérées comme des ressources managériales, d'atténuer les effets négatifs du *lean* (exigences) sur la satisfaction au travail des managers intermédiaires dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME). De façon générale, les résultats de cette recherche confirment que les pratiques du *lean management* (exigences) ont un effet négatif sur la satisfaction au travail des managers. Ils montrent également que certaines ressources managériales sont susceptibles de limiter leurs effets.

Michelle DUPORT et Serge NDAYIRATA