

L'introduction de démarches d'amélioration de la qualité :

**Un exemple d'analyse du changement organisationnel à
l'aide d'une approche culturelle et centrée sur la personne**

THESE

PRESENTÉE A LA FACULTE DE DROIT ET DES SCIENCES ECONOMIQUES POUR OBTENIR LE
GRADE DE DOCTEUR EN PSYCHOLOGIE ET TRAVAIL

PAR
ISABELLE PIERARD CREVOISIER

NEUCHÂTEL
1999

**L'introduction de démarches d'amélioration de
la qualité :**

**Un exemple d'analyse du changement organisationnel à
l'aide d'une approche culturelle et centrée sur la personne**

THESE

PRESENTÉE A LA FACULTE DE DROIT ET DES SCIENCES ECONOMIQUES POUR OBTENIR LE
GRADE DE DOCTEUR EN PSYCHOLOGIE ET TRAVAIL

PAR
ISABELLE PIERARD CREVOISIER

NEUCHÂTEL
1999

Madame Isabelle Piérard Crevoisier est autorisée à imprimer sa thèse de doctorat en psychologie et travail intitulée :

"L'introduction de démarches d'amélioration de la qualité : Un exemple d'analyse du changement organisationnel à l'aide d'une approche culturelle et centrée sur la personne"

Elle assume seule la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, le 11 février 1999

**Le Doyen
de la Faculté de droit et des
sciences économiques**

François Hainard

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION	1
2	DE LA CULTURE D'ENTREPRISE À UNE APPROCHE CULTURELLE DE L'ENTREPRISE	5
2.1	LA CULTURE ET L'ENTREPRISE	5
2.1.1	<i>Les fondements anthropologiques de la culture d'entreprise</i>	5
2.1.2	<i>Un lien entre éléments de la culture nationale et style de management</i>	7
2.2	LA CULTURE D'ENTREPRISE	10
2.2.1	<i>"Corporate culture"</i>	13
2.2.2	<i>La culture organisationnelle</i>	17
2.2.3	<i>L'analyse culturelle</i>	21
2.2.4	<i>Résumé</i>	24
	Quoi	24
	Pourquoi	25
	Comment	25
2.3	LA CULTURE D'ENTREPRISE : DISCUSSION ET ENJEUX	26
2.3.1	<i>Nature de la culture d'entreprise</i>	26
2.3.2	<i>Culture d'entreprise et changement organisationnel</i>	28
	Culture d'entreprise et démarche qualité	34
2.4	CONCLUSION	36
3	LA QUALITÉ EN ENTREPRISE	40
3.1	LES ATTENTES LIÉES À LA QUALITÉ	41
3.2	EVOLUTION DES CONCEPTIONS DE LA QUALITÉ EN ENTREPRISE	45
3.2.1	<i>En résumé</i>	51
3.3	LES CONCEPTIONS PRATIQUES DE LA QUALITÉ À TRAVERS DIVERSES DÉMARCHES	52
3.3.1	<i>Quelques exemples</i>	53
	Maîtrise des problèmes techniques	53
	La méthode des groupes de projet	54
	Leadership et philosophie	54
	Participation et reconnaissance	54
	Confiance et responsabilité	55
	Démocratie industrielle	55
3.4	LES CONCEPTIONS THÉORIQUES SOUS-TENDANT LES PRATIQUES	56
3.4.1	<i>Assurance qualité et normalisation : un point de vue technique et procédural</i>	57
3.4.2	<i>Qualité totale et participation : un point de vue managérial</i>	59
3.4.3	<i>La qualité, une philosophie ?</i>	60
3.5	POUR ALLER PLUS LOIN	61

4	PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODE	63
4.1	CONSTRUCTION DE L'OBJET	63
4.1.1	<i>Première étude sur la notion de qualité : préenquête</i>	63
	Le guide d'entretien	64
	Le déroulement de la préenquête	64
	Interprétation et structuration des résultats	65
4.1.2	<i>Le choix d'une approche culturaliste</i>	65
4.2	LES ÉTUDES DE CAS : ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES	67
4.2.1	<i>Les outils utilisés</i>	67
	Les informations factuelles	68
	Le guide d'entretien	69
	Le questionnaire	70
4.2.2	<i>Déroulement des enquêtes</i>	70
	Horloge S.A.	71
	Métal S.A.	72
4.2.3	<i>Analyse et interprétation des résultats</i>	74
5	UNE APPROCHE CULTURELLE DE LA NOTION DE QUALITÉ : DEUX ÉTUDES DE CAS	78
5.1	HORLOGE S.A.	78
5.1.1	<i>Description de l'entreprise</i>	79
5.1.2	<i>Compte-rendu de l'enquête</i>	81
	La mission de l'entreprise et sa fonction dans la société	82
	Les événements marquants de l'histoire de l'entreprise	82
	Services et départements en relation	83
	Les événements qui empêchent de faire le travail	83
	Les réunions de travail	84
	Les informations qui manquent	85
	Ambiance	86
	Recours au chef	86
	Évolution du travail	86
	La direction participative par objectifs	87
	Évaluation du travail et contrôle	87
	La perception du temps	88
	La polyvalence	88
	La qualité	88
5.1.3	<i>Analyse du cas</i>	91
	La démarche qualitative	91
	Les structures de communication et de prise de décision en relation avec la qualité	95
	La culture d'entreprise et ses effets	97
	Le changement chez Horloge S.A.	103
5.2	MÉTAL S.A.	112
5.2.1	<i>Description de l'entreprise</i>	112
5.2.2	<i>Compte-rendu de la première enquête</i>	113
	Les difficultés rencontrées dans le travail	114
	Les buts de l'entreprise	115
	Les événements marquants de l'histoire de l'entreprise	116

Les relations entre services et départements.....	117
Les objectifs et l'évaluation.....	118
Les prévisions quant à l'évolution du travail.....	118
Les réunions de travail.....	119
Les informations qui manquent.....	119
La prise de décision.....	120
La confiance.....	120
L'ambiance.....	120
La formation dans l'entreprise.....	121
Les relations entre niveaux hiérarchiques.....	121
La qualité.....	122
Synthèse et analyse de la première enquête.....	124
5.2.3 Deuxième enquête : 6 mois plus tard.....	126
Les changements perçus dans l'entreprise depuis la première enquête.....	127
L'ambiance.....	128
La qualité.....	128
Le chômage.....	130
Le contrôle.....	132
Synthèse et analyse de la deuxième enquête.....	133
5.2.4 Troisième enquête : un an après la première.....	135
Les résultats.....	136
Synthèse et analyse de la troisième enquête.....	149
5.2.5 Apports respectifs des trois enquêtes.....	150
5.2.6 Analyse du cas.....	152
La démarche qualité.....	152
Les structures de communication et de prise de décision en relation avec la qualité.....	154
La culture d'entreprise et ses effets.....	156
Le changement chez Métal S.A.....	164
6 CONCLUSION.....	170
BIBLIOGRAPHIE.....	174
ANNEXE 1 : LA PRÉENQUÊTE.....	A
ANNEXE 2 : LE QUESTIONNAIRE.....	H
ANNEXE 3 : GRILLE D'ÉTUDE DE L'ENTREPRISE "HORLOGE S.A.".....	O
ANNEXE 4 : GRILLE D'ÉTUDE DE L'ENTREPRISE "MÉTAL S.A.".....	S

1 INTRODUCTION

Un des concepts les plus révolutionnaires qui soit sorti de notre expérience clinique est la reconnaissance accrue que le centre, la base la plus profonde de la nature humaine, les couches les plus intérieures de sa personnalité, le fond de sa nature « animale », que tout ceci est naturellement positif, est fondamentalement socialisé, dirigé vers l'avant, rationnel et réaliste
Carl Rogers¹

Au départ, l'objectif de ce travail était d'élaborer un modèle permettant d'expliquer comment une démarche d'amélioration de la qualité peut être appropriée par une entreprise. Au fil de la démarche, cet objectif a dû être revu. En effet, trop de facteurs entraient en ligne de compte pour pouvoir être intégrés dans un modèle. Finalement, la démarche s'est centrée sur le processus du changement tel que vécu et accompagné par les hommes et les femmes qui travaillent dans l'entreprise. Ainsi, le but de cette thèse est d'élaborer une démarche d'analyse et de compréhension du changement organisationnel centré sur le rôle des acteurs dans l'entreprise.

La question que je pose donc par l'intermédiaire de ce travail est très large. Elle consiste à élaborer une méthode d'approche de l'entreprise permettant de mettre en évidence d'une part la manière dont la personne est perçue et considérée dans l'entreprise, et d'autre part comment cette conception ou perception s'insère dans la dynamique du changement organisationnel. En d'autres mots, quel rôle occupe l'individu dans le changement organisationnel. Pour décrire ce rôle, une démarche théorique et opérationnelle est nécessaire. J'ai choisi l'approche culturelle qui, par la prise en compte de différents niveaux d'analyse, par l'examen de la complexité des processus en œuvre dans l'organisation, se révèle être à mes yeux un instrument d'analyse extrêmement riche. Pourquoi une approche culturelle ? Parce qu'elle permet d'aborder l'entreprise en évitant les jugements de valeur (Sainsaulieu, 1990) ; parce qu'elle se centre sur la compréhension des phénomènes relationnels en jeu (Schain, 1985) sans les interpréter forcément comme une lutte pour le pouvoir (comme le propose par exemple l'analyse stratégique de Crozier, 1977). Enfin, parce qu'elle permet d'intégrer les multiples facteurs qui interviennent dans les processus de changement (Morgan, 1998).

¹ *Le développement de la personne*, 1968, p. 74

J'utilise sciemment le terme d'approche culturelle plutôt que celui de culture d'entreprise. En effet, la culture d'entreprise est un objet d'étude. Mon but n'est pas de déterminer la culture d'entreprise la mieux adaptée à l'introduction du changement comme le suggèrent par exemple Buchanan & Huczynski (1997). Mon objectif, dans ce travail, est d'élaborer une approche des problèmes d'entreprise qui permette la prise en compte des individus en tant que membres d'une organisation. J'essaie de mettre au point une démarche, je n'étudie pas un objet. Pour ce faire, j'ai choisi de passer par l'étude de la culture d'entreprise, et de la dépasser. On verra que sous le terme de culture d'entreprise se développent une pluralité d'approches prescriptives, descriptives, centrées sur l'organisation ou sur les relations... (Buchanan & Huczynski, 1997). Cette richesse permet, à mon avis, la construction d'une méthode originale d'analyse culturelle, basée sur la culture d'entreprise mais intégrant divers éléments (structure, organisation, relations) et centrée sur le rôle de la personne dans le processus en action (Sainsaulieu, 1997).

C'est le changement apporté par les démarches d'amélioration de la qualité qui est pris comme exemple, utilisé comme révélateur de la place des individus et analysé au moyen d'une approche culturelle définie dans les pages suivantes. Ces démarches d'amélioration de la qualité en entreprise possèdent en effet la caractéristique (en théorie) de promouvoir la prise de responsabilités à chaque niveau (Rot 1998), l'autonomie, la créativité en s'appuyant sur des démarches participatives (Cruchant, 1998). Donc, en se basant sur une approche très humaniste (centrée sur l'homme) du changement organisationnel (Ishikawa, 1984a). Pratiquement, l'introduction des démarches d'amélioration de la qualité est choisie comme exemple car :

- Elle est révélatrice de la culture, donc des individus et de leur mode de relation (Lebas, 1994)
- Elle permet de se centrer sur un thème qui est d'actualité dans de nombreuses entreprises (Cruchant 1998, Rot 1998, Petit et Dubois 1998)
- Elle fournit une porte d'entrée relativement aisée dans les entreprises, donc dans la réalité.

L'introduction de démarches d'amélioration de la qualité, en effet, incite à poser un regard critique sur le fonctionnement de l'entreprise. Les réflexions générées par cette remise en question peuvent engendrer un véritable changement culturel (Lebas 1994, Petit et Dubois 1998). Par exemple au niveau du style de management, de la responsabilisation de chacun (Rot, 1998) et de l'organisation du travail qui en découle. Ce changement culturel n'a cependant pas lieu dans n'importe quelles conditions. Petit et Dubois (1998, p. 220) soulignent l'ambiguïté que l'on retrouve fréquemment entre le discours managérial, qui se veut participatif, et l'approche réellement adoptée qui peut se réduire à une approche gestionnaire et rationnelle de la qualité, dans laquelle les expériences empiriques et quotidiennes du métier sont dévalorisées. On retrouve ici l'une des préoccupations qui ont initié ce travail, à savoir comment peut se creuser l'écart entre discours et pratique.

Par-delà les ambiguïtés générées par la nécessaire adaptation du discours à la pratique, Gilbert (1998) met en évidence la richesse des outils de gestion, desquels la démarche qualité participe. En effet, outre les résultats "officiellement attendus" tels qu'une

réduction des coûts, une diminution des déchets ou toute autre promesse propre à la littérature sur la qualité, l'introduction d'un changement, l'utilisation d'un outil, quel qu'il soit, incite l'entreprise à se poser des questions sur elle-même. Et même si les objectifs attendus ne sont pas atteints, les bénéfices secondaires d'une démarche permettant un minimum d'auto-réflexion peuvent être mis en évidence. C'est pourquoi, dans le cadre de ce travail, la réflexion ne se limitera pas à étudier l'introduction de démarches d'amélioration de la qualité. Elle aboutira à une réflexion plus globale, certes centrée sur la qualité, mais débouchant sur des propositions d'analyse culturelle du changement organisationnel, quel qu'il soit.

L'intérêt pour les démarches d'amélioration de la qualité n'a cessé de croître ces dernières années. Suite aux démarches visant à améliorer la qualité des produits, puis la qualité des processus en œuvre dans toute l'entreprise, la démarche qualité s'étend actuellement à des domaines moins techniques, tels que les services, les services publics ou même la formation (Cruchant, 1998, Hill, 1996). Cet intérêt pour tout ce qui a trait à la qualité fournit par conséquent au chercheur un accès relativement aisé aux expériences en cours dans les entreprises.

La démarche mise en œuvre dans ce travail consiste donc à comprendre, dans un premier temps, les mécanismes culturels en jeu lors de l'implantation d'une démarche d'amélioration de la qualité dans une entreprise. L'approche culturelle des entreprises, si elle se réduit volontiers à quelques recettes managériales connues (Buchanan & Huczynski, 1998), peut également déboucher sur des réflexions fort intéressantes à plusieurs niveaux. Morgan (1998, p. 111) par exemple, défend l'idée que la métaphore "culture d'entreprise" aide à repenser presque tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise, incluant la stratégie, la structure, la nature du leadership et du management. Dès que l'on comprend l'influence de la culture sur le comportement au travail, on peut mettre en évidence le fait que le changement organisationnel est un changement culturel et que tous les aspects de la transformation des entreprises peut être approchée selon cette perspective. Ceci faisant le pont avec cela, l'on trouve ici exprimée une légitimation des liens fait dans ce travail entre qualité, changement organisationnel et culture d'entreprise.

Pour étudier ces liens, la méthode des études de cas a été privilégiée. Cette méthode, plutôt qualitative, se base sur des observations, des entretiens et un questionnaire. Cinq entreprises ont été analysées sur cette base, dont deux cas sont présentés en détails dans ce travail. Dans chaque entreprise, des informations ont été recueillies sur la démarche qualité en cours, sur la communication et sur la culture d'entreprise; principalement à l'aide d'entretiens approfondis, complétés par un recueil d'informations factuelles sur la structure et le fonctionnement de l'entreprise, et suivant les cas par un questionnaire traitant les thèmes de la qualité et de la communication.

L'étude de ces cas permet donc de mettre en évidence le lien entre culture d'entreprise et démarche qualité. Plus largement, une analyse complémentaire mettant l'accent sur le lien entre culture d'entreprise et changement offre la possibilité de conceptualiser le rôle des caractéristiques culturelles dans la dynamique de changement.

Après cette présentation de la problématique, le deuxième chapitre de ce travail est consacré à la culture d'entreprise : qu'est-ce que la culture d'entreprise, comment elle est étudiée... Différentes approches sont exposées, des plus questionnaires aux plus sociologiques, des plus simples aux plus complexes. La culture d'entreprise est souvent conçue comme un outil de gestion, au même titre que la qualité totale ou la direction par objectifs. Pourtant, d'aucuns remettent en cause la possibilité de gérer la culture d'entreprise. D'autres se demandent même si toutes les entreprises ont une culture... Le sujet est complexe et passionnant, même si le débat n'est qu'effleuré ici parce que finalement, ce qui m'intéresse c'est comment utiliser la culture d'entreprise pour développer une méthode d'analyse du changement.

Dans le troisième chapitre de cette thèse, une revue de la littérature sur la qualité permet de "mettre de l'ordre" dans la masse des démarches proposées. Un cadre de référence est alors constitué pour caractériser les démarches de terrain dans les entreprises.

La construction de la problématique fait l'objet du quatrième chapitre, notamment la définition de l'objet et du cadre conceptuel. Les méthodes d'investigation sont choisies en fonction de ces deux facteurs. La démarche pratique adoptée sur le terrain est ainsi exposée.

La recherche empirique et l'analyse des études de cas sont largement exposées dans le cinquième chapitre : compte-rendu des enquêtes, mise en évidence des caractéristiques d'implantation de la démarche qualité et de la structure de la communication propre à chaque entreprise, le tout mis en lumière grâce à l'analyse culturelle.

Dans la conclusion, la comparaison des deux cas étudiés à l'aide de l'analyse culturelle fournit un cadre permettant une certaine compréhension du lien entre personnes, culture d'entreprise et changement.

Ce travail présente des limites qu'il convient de préciser. S'il montre qu'une démarche est possible, il convient néanmoins de la nuancer par des conditions d'application dominées par une indispensable approche critique. En effet, le renoncement aux recettes toutes faites implique une rigueur accrue à tous les niveaux de la méthode, que ce soit dans sa construction comme dans son application. Le choix de méthodes qualitatives (Hayes 1997, Pourtois et Desmet 1988) laissant une large place à l'intuition nécessite une constante confrontation de ces intuitions à la réalité, donc aux personnes concernées par cette réalité. Le travail réalisé dans le cadre de cette thèse se distancie volontairement de la recherche de modèles prescriptifs. Par là, il se situe clairement dans un courant (Schein 1985, Sainsaulieu 1990 et suiv., Rogers 1968 et suiv.) s'insurgeant contre la vision des individus véhiculée par les approches prescriptives.

2 DE LA CULTURE D'ENTREPRISE A UNE APPROCHE CULTURELLE DE L'ENTREPRISE

Phénomène complexe s'il en est, la "culture d'entreprise" regroupe des approches sous-tendues par des principes bien différents les uns des autres. Ce chapitre a donc pour but de situer les origines de la notion, de discuter les différentes définitions proposées et de leurs enjeux, afin de formuler le cadre de recherche adéquat pour le présent travail. Rappelons que ce qui est recherché à travers ce chapitre, ce sont les éléments propres à constituer une méthode d'analyse du changement.

2.1 La culture et l'entreprise

Si le terme "culture d'entreprise", pris au sens littéral, fait référence à une approche anthropologique des organisations, dans les faits comme dans la littérature spécialisée, cette filiation est rarement explicitée. De même, le lien entre culture d'entreprise et culture (régionale, nationale, continentale...) est le plus souvent ignoré. C'est pourquoi ce premier chapitre s'attache à débroussailler le terrain, en examinant comment le lien entre culture et entreprise peut être fait.

2.1.1 Les fondements anthropologiques de la culture d'entreprise

Les fondements de la notion de culture d'entreprise sont peu discutés dans la littérature concernant la culture d'entreprise proprement dite. En effet, la plupart des auteurs se basent sur une acception consensuelle du mot culture qui, si elle est peut-être partagée, est rarement éclaircie. Le lien entre culture et culture d'entreprise est cependant fait par Allaire et Firsirotu (dans Abravanel et al, 1988).

Ces auteurs ont procédé à un examen comparé de la littérature anthropologique et managériale concernant la notion de culture. Ils ont examiné les relations qui existent entre culture et entreprise, et concluent que la nature de la culture d'entreprise relève de l'étude des systèmes socioculturels. En effet, la culture d'entreprise peut être caractérisée par trois facteurs qui se rapprochent, chacun d'une manière différente, des principales écoles anthropologiques :

- L'étude des valeurs et caractéristiques de la société environnant l'entreprise étudiée se rapproche du courant dit "fonctionnalisme structuraliste" et des études interculturelles sur les organisations et les processus de gestion.

- L'étude du passé de l'organisation et de l'orientation qui lui a été donnée par ses anciens dirigeants s'apparente à des notions anthropologiques appelées "diffusionnisme historique" et "institutionnalisme".
- L'étude des facteurs de contingence (technologie, caractéristiques de l'industrie, etc.) correspondrait à un courant de recherche appelé "adaptationnisme écologique" ou aux théories de la contingence.

SCHEMA CONCEPTUEL DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

Une organisation a trois composantes inéluctablement liées :

1. Un système sociostructurel composé des interactions des structures formelles, des stratégies, des politiques et des processus de gestion, ainsi que de tous les éléments auxiliaires de la vie et du fonctionnement organisationnel (objectifs et buts formels, structures d'autorité et de pouvoir, mécanismes de contrôle, motivation et récompenses, processus de sélection, de recrutement et de formation, etc.).
2. Un système culturel qui réunit les aspects expressifs et affectifs de l'organisation en un système collectif de significations symboliques : les mythes, les idéologies et les valeurs. Il comprend aussi les artefacts culturels (rites, cérémonies et coutumes; métaphores acronymes, lexiques et slogans; contes, légendes et folklore organisationnel; emblèmes, architecture). Ce système culturel est influencé par la société qui l'entoure, par le passé de l'organisation et par les divers facteurs de contingence. Il évolue également sous l'action des acteurs dominants actuels et l'interaction dynamique entre ses éléments culturels et structureaux.
3. Des acteurs particuliers, dotés de personnalité, d'expériences et de talents propres qui, selon leur statut et leur position hiérarchique, peuvent contribuer à l'élaboration et à la modification du sens. Tous les acteurs, quelle que soit leur fonction, tendent à élaborer une image cohérente de la réalité afin de comprendre l'univers organisationnel. Le type de relation avec le système culturel (compétence culturelle) et le degré de participation au système collectif de significations peuvent varier d'un acteur à l'autre selon les particularités et l'expérience propre. Cependant, puisque tous les acteurs construisent leurs significations à partir de matières premières culturelles fournies par l'organisation, un degré considérable de partage de signification se développe inévitablement chez ceux qui demeurent longtemps dans un même milieu social.

Source : Allaire et Firsirotu (1988a), p. 31-33.

Figure 1 : Schéma conceptuel de culture organisationnelle

Sur la base de ces constatations (qui concernent l'aspect dynamique de la culture d'entreprise, le processus de son élaboration), les auteurs proposent un modèle

descriptif de culture organisationnelle², qui prendrait en compte ces trois facteurs, en insistant sur la nécessaire synchronisation entre les aspects symboliques affectifs des organisations et leurs structures, politiques et processus formels de gestion (voir figure 1).

Les auteurs, tout en proposant une définition de la culture d'entreprise basée sur les écoles anthropologiques, élaborent un modèle définissant la culture d'entreprise par rapport à trois facteurs, indissociablement liés : on ne peut modifier l'un sans tenir compte des deux autres. Ou autrement dit : le changement organisationnel, formel, ne peut se faire que s'il s'appuie sur les aspects culturels, expressifs et affectifs de l'entreprise.

2.1.2 Un lien entre éléments de la culture nationale et style de management

Le lien établi ci-dessus par Allaire et Firsirotu (1988a) est de nature conceptuelle. Il s'attache à expliciter de manière théorique le lien entre culture anthropologique et culture d'entreprise. D'autres auteurs (Bollinger et Hofstede, 1987) adoptent une approche qui prend sa source sur le terrain, et élaborent un cadre expliquant le lien entre culture nationale et culture d'entreprise en se basant sur une étude comparative réalisée dans plus de 50 pays.

"La culture d'un pays détermine implicitement un modèle spécifique de management." (p. 15). En posant ce postulat de départ, les auteurs réfutent l'hypothèse de convergence admise par nombre d'auteurs et qui prétendait, au contraire, que des pratiques identiques en matière de management conduiraient à gommer les différences qui peuvent exister non seulement entre entreprises, mais aussi entre pays développés et pays sous-développés, par exemple. Tout au long de leurs recherches Bollinger et Hofstede (1987), constatent que les cultures non seulement nationales, mais régionales, continuent à influencer les pratiques managériales malgré les essais d'uniformisation liés notamment au grand marché européen.

Mais qu'est-ce que la culture ? Les mêmes auteurs proposent la définition suivante : *"La culture est une programmation mentale collective : c'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, de notre région, de notre groupe, mais non avec ceux d'autres nations, d'autres régions, ou d'autres groupes."* (p. 17). Les auteurs parlent de conditionnement, car pour eux la culture provoque des différences de perception de la même réalité. Un même événement sera donc interprété différemment selon les caractéristiques culturelles des personnes qui en sont témoins.

² Ces auteurs utilisent indifféremment le terme de culture d'entreprise et culture organisationnelle.

Etant donné l'hypothèse selon laquelle la culture d'un pays influence le comportement managérial, les auteurs ont mené une enquête dans laquelle ils comparaient les cultures de 50 pays. Les résultats significatifs pour la présente problématique sont exposés ci-dessous. **Bollinger et Hofstede (1987)** ont mis en évidence quatre dimensions culturelles, qui sont la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et la masculinité.

La **distance hiérarchique** était mesurée notamment par la question suivante : "Là où vous travaillez est-ce que le personnel craint souvent d'exprimer son désaccord avec ses chefs ?". Les auteurs ont ainsi fait une classification des pays suivant leur indice de distance hiérarchique : pour la petite histoire, notons que la Suisse romande rejoint les pays latins européens et est caractérisée par une large distance hiérarchique, tandis que la Suisse alémanique se rapproche des pays germaniques, scandinaves et anglo-saxons

Quatre types d'organisation

Une distance hiérarchique courte et un faible contrôle de l'incertitude, comme dans les pays scandinaves et anglo-saxons, entraîne une organisation qui ressemble à une place de marché : ni formalisée ni centralisée. Les relations entre les individus et les procédures de travail sont plus souvent ouvertes à la négociation et à l'improvisation.

Une distance hiérarchique haute et un faible contrôle de l'incertitude, comme en Inde, en Côte d'Ivoire et dans certains pays du Sud-est asiatique (Singapour, Hong Kong, Philippines), déterminent un modèle d'organisation qui ressemble à une famille élargie (centralisée par le père de famille, mais non formalisée). Les relations entre les individus sont strictement prévues, mais pas les procédures de travail.

Une distance hiérarchique courte et un fort contrôle de l'incertitude, comme en Allemagne, génèrent une organisation bien huilée, avec des pignons qui s'emboîtent les uns dans les autres, comme une machine (structure formalisée mais décentralisée). Là, au contraire des types précédents, les procédures de travail sont strictement prévues, mais pas les relations entre les individus, hors de leurs rôles.

Enfin une grande distance hiérarchique, alliée à un fort contrôle de l'incertitude comme en France ou au Japon, engendre une organisation bureaucratique pyramidale (à la fois formalisée et centralisée). Les procédures de travail, aussi bien que les relations entre les individus, sont prévues d'une manière rigide soit par des règles formelles ou des lois, soit par la coutume et la tradition.

Source : **Bollinger et Hofstede (1987, p. 227)**.

Figure 2 : Les quatre types d'organisation à travers le monde

qui présentent une distance hiérarchique plus courte.

Le contrôle de l'incertitude "est une dimension culturelle qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des

événements futurs; si la tolérance est faible, le contrôle est fort et vice versa." (Bollinger et Hofstede, 1987, p. 103). Un indice a également été calculé, qui donne des résultats assez semblables aux précédents. Ainsi, les pays de culture latine (Europe et Amérique), ainsi que le Japon ont un score élevé de contrôle de l'incertitude tandis que les pays anglo-saxons, scandinaves, du sud-est asiatique ainsi que les pays en voie de développement ont un faible contrôle de l'incertitude. L'Allemagne occupe une position intermédiaire. A titre d'exemple, les cultures à fort contrôle de l'incertitude expriment une certaine angoisse vis-à-vis de l'avenir, aiment la stabilité et sont peu tolérantes. A l'inverse, les cultures à faible degré de contrôle de l'incertitude se sentent relativement en sécurité, aiment le changement, notamment au niveau du travail et tolèrent mieux les différences.

Une troisième dimension culturelle est constituée par l'individualisme, opposé à un état d'esprit plus communautaire : "L'esprit communautaire se manifeste par un besoin de formation accrue, de bonnes conditions physiques de travail et une utilisation adéquate des capacités professionnelles : trois aspects du travail qui accentuent la dépendance envers l'organisation chez l'individu. L'esprit individualiste, quant à lui, se manifeste par le besoin d'avoir du temps pour sa vie personnelle, l'existence de liberté dans son travail et la possibilité de relever des défis : trois aspects du travail qui accentuent l'indépendance envers l'organisation" (Bollinger et Hofstede, 1987, p. 126). Voici donc posée la troisième dimension culturelle. D'après les résultats de l'enquête, les Etats-Unis, l'Australie et la Grande-Bretagne sont les pays les plus individualistes. L'Afrique de l'Ouest, le Pakistan et le Guatemala sont les pays les plus communautaires. Entre ces deux extrêmes, les pays d'Europe se situent plutôt vers l'individualisme, tandis que les pays arabes et le tiers-monde tendent plutôt vers les cultures communautaires.

La dimension de masculinité fait référence à la répartition des rôles entre les sexes dans la société : "Plus les rôles sont différenciés, plus la société montrera des traits qu'on peut nommer masculins. Plus les rôles sont interchangeable, plus la société montrera des traits féminins." (Bollinger et Hofstede, 1987, p. 137). L'indice de masculinité calculé par les auteurs place la Suisse en 5ème position sur les 53 pays étudiés ! La France se situe dans la moyenne, tandis que les pays les plus "féminins" sont les Pays-Bas et les pays nordiques.

Ces quatre dimensions, d'après les auteurs, correspondent aux catégories utilisées dans la littérature anthropologique pour classer les cultures et élaborer une typologie. Les auteurs ont donc élaboré une typologie des organisations par croisement de deux dimensions : Il s'agit de la centralisation du pouvoir ainsi que du degré de standardisation, de spécialisation, de planification et de formalisation des rôles. Ces deux dimensions, croisées, mettent en évidence quatre types d'organisation (Figure 2).

Les résultats de cette étude semblent indiquer clairement une différence de culture d'entreprise liée aux cultures nationales. Ils permettent donc de situer, de manière très

large, le type de culture organisationnelle caractérisant le travail de recherche effectué pour cette thèse : il est en effet bon de savoir que la culture dominante, dans notre région, tend à engendrer dans les entreprises des organisations bureaucratiques pyramidales, donc passablement centralisées et formalisées.

On ne peut cependant s'arrêter ici. Une fois le lien fait entre anthropologie, culture nationale et culture d'entreprise, il convient de déterminer comment, à l'intérieur d'une même tendance culturelle, affiner la recherche et construire la méthode qui permettra d'atteindre le but recherché, c'est-à-dire aboutir à une meilleure compréhension de la situation des hommes et des femmes qui travaillent dans l'entreprise et qui subissent de manière plus ou moins active un changement de l'ordre des méthodes d'amélioration de la qualité.

2.2 La culture d'entreprise

Avant de se pencher sur les différentes méthodes d'analyse de la culture d'entreprise, quelques définitions permettront de mieux cerner le champ qu'elle recouvre. Si

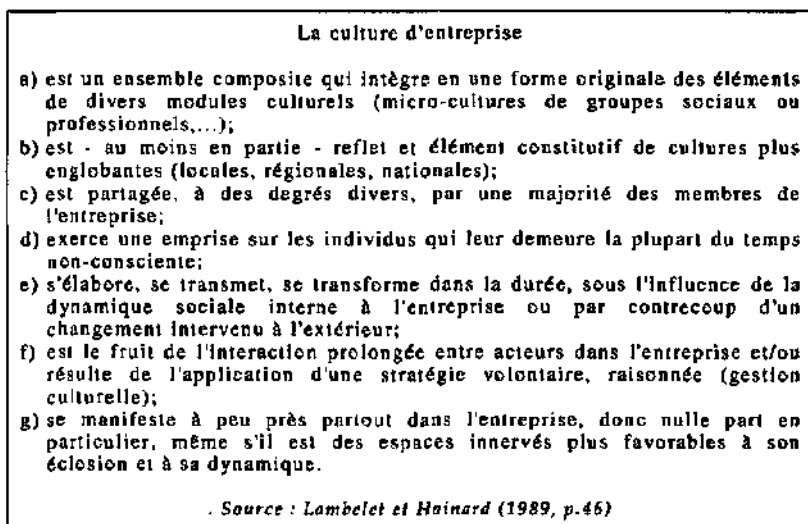


Figure 3 : La culture d'entreprise

Bollinger et Hofstede (1987, p.17) appellent la culture d'entreprise une "programmation mentale collective", d'autres proposent des définitions un rien plus complexes. Ainsi, Lambelet et Hainard (1989) proposent une définition synthétique de la culture d'entreprise (figure 3).

D'autres définitions ont été proposées, qui se rattachent peu ou prou à celle ci-dessus : *"La culture d'entreprise est l'ensemble des croyances et des valeurs partagées qui donnent un sens aux membres d'une institution, et leur fournissent des règles de comportement dans l'entreprise"* (Davis, 1984, p.1).

Ou encore : *"La culture organisationnelle est un système de postulats qu'un groupe donne à inventé, découvert ou développé en apprenant à faire face aux problèmes de l'adaptation de l'environnement et de l'intégration interne, et qui a fonctionné à satisfaction; considéré comme valide, ce système peut être enseigné aux nouveaux membres de l'organisation afin qu'ils perçoivent, pensent, sentent et agissent dans la ligne de l'entreprise"* (Schein, 1984, p.3).

Quant à moi, je me dois de poser la définition de l'analyse culturelle telle que j'aimerais la rendre opérationnelle : **L'analyse culturelle d'une entreprise est une méthode permettant d'analyser et de comprendre les processus en œuvre dans l'entreprise et plus particulièrement la dynamique du changement organisationnel, en se centrant sur le rôle des personnes en présence et sur leurs interactions.**

Avant d'examiner les apports des différentes approches relatives à l'étude de la culture d'entreprise, une brève rétrospective s'impose.

Déjà en 1951, on peut trouver trace de la problématique de la culture d'entreprise dans l'ouvrage d'Elliott Jaques, *"The Changing Culture of a Factory"*. Plus tard, ce sont les recherches sur la socialisation organisationnelle qui en font état, par exemple Pagès et al. (1979) ou Schein (1968). Pour ce dernier, *"la socialisation organisationnelle est le processus de mise au courant, d'endoctrinement et d'entraînement, le processus de se faire dire ce qui est important dans une organisation ou l'une de ses unités"*³ (Schein, 1988, p.54 : reprise et analyse d'un article paru en 1968). Il s'agit donc du processus par lequel le nouveau membre intègre le système de valeurs, les normes, et le comportement requis par l'organisation dans laquelle il entre. Ceux-ci impliquent généralement les buts fondamentaux de l'entreprise, les moyens privilégiés mis en œuvre pour atteindre ces buts, les responsabilités fondamentales des membres dans le rôle qui leur a été attribué par l'entreprise, les comportements requis pour remplir ces rôles, ainsi qu'un ensemble de règles et de principes relatifs au maintien de l'identité et de l'intégrité de l'organisation.

Schein (1988) explicite le lien entre les recherches sur la socialisation organisationnelle et la culture d'entreprise : après la mise en évidence d'un processus d'endoctrinement de la part des entreprises, ces dernières ont commencé à s'orienter vers une modification de leurs objectifs, en essayant de retenir les esprits créatifs plutôt que ceux qui, trop bien "socialisés" par l'entreprise, se cantonnent dans un loyalisme soumis. En effet, cette réunion des travailleurs autour de valeurs partagées

³ *Organisational socialisation is the process of "learning the ropes", the process of being indoctrinated and trained, the process of being taught what is important in an organisation or some subunit thereof".*

aurait pour corollaire une certaine inertie, totalement contradictoire avec les objectifs "expansionnistes" de l'époque. D'après l'analyse de l'auteur, la "socialisation organisationnelle" est donc vue comme un handicap à combattre plutôt que comme une manière d'intégrer les travailleurs. Il s'ensuit donc, à partir des années 50 déjà, un refus de tout ce qui peut s'en rapprocher de près ou de loin, puisque la créativité recherchée est à l'opposé de ce type d'acculturation au monde de l'entreprise. Mais dès la fin des années 70 et le début des années 80, la "montée" des entreprises japonaises, coréennes et taiwanaises incite à réviser cette position en raison de l'importance qu'elles accordent à l'endoctrinement, la loyauté, etc. (Cf. Deal et Kennedy, 1982, dont le point de départ était une interrogation sur la nature de ce qui exerçait une telle emprise sur l'ensemble des collaborateurs de certaines grosses entreprises américaines comme NCR ou TANDEM : pourquoi certaines entreprises à culture forte inspirent-elles une telle loyauté ? Qu'est-ce qui détermine le type de culture qui s'imposera dans telle ou telle entreprise ? Et comment la culture intervient-elle dans la vie de tous les jours de l'entreprise ? Ou encore Sainsaulieu, 1987). En fait, toutes sortes de comportements reniés par le monde entrepreneurial américain. C'est donc l'avènement de l'idée pratique de culture d'entreprise, qui n'est pas seulement vue comme un concept permettant de comprendre l'organisation, mais qui est également prônée par certains "gourous" comme étant la clé qui ouvre la porte vers de meilleures performances. D'après les études réalisées par Schein (1988) aux Etats Unis, la "Corporate culture" s'achète à prix d'or et, si l'acheteur en a généralement pour son argent, le problème est qu'il ne sait pas toujours ce qu'il achète. Les responsables d'entreprises devraient d'abord se demander ce qu'ils veulent, et ensuite quel prix ils sont prêts à payer. Car il n'y a pas de bonne ou de mauvaise culture : certaines entreprises développeront plutôt une culture qui prône l'adhésion aux normes implicites et explicites de l'entreprise, et qui ressemble au processus de socialisation tel que décrit plus haut, tandis que d'autres auront besoin de promouvoir l'innovation et la créativité. Ces deux extrêmes correspondent à deux cultures très fortes et le renouveau réside donc dans la reconnaissance que la culture n'est pas forcément synonyme d'endoctrinement, de loyauté ou de soumission. En fait, conclut Schein, il faut arrêter de vouloir appliquer à tout prix à chacun des recettes qui ont marché dans certaines circonstances et avec un certain contexte, et plutôt se centrer sur ses propres besoins en tenant compte de son propre environnement.

Plusieurs questions fondamentales sont abordées de manière implicite dans ce paragraphe. Ainsi, il semble évident pour Schein (1968, 1988) que l'on peut modifier une culture d'entreprise. On verra plus loin que cette question n'est pas aussi simple à résoudre. D'autre part, on retrouve comme chez Bollinger et Hofstede (1987) l'idée qu'il n'existe pas une bonne manière de faire, et que l'adaptation à l'environnement est primordiale. Il faut donc prendre avec discernement les approches par trop "prescriptives", définissant de manière univoque la culture d'entreprise idéale.

Heureusement, la littérature concernant la culture d'entreprise est riche et abondante, et ne propose pas que des méthodes prescriptives d'étude et d'utilisation de ce concept. Il est néanmoins nécessaire d'établir une distinction claire entre trois notions-clé qui sont la "Corporate culture", la culture organisationnelle et l'approche culturelle. La

première correspond à une vision très pragmatique à visée économique et est proposée par des gestionnaires. La seconde, également pragmatique, s'attache plus aux composantes psychosociales de la culture d'entreprise (vision sous-jacente de l'homme, nature des relations entre personnes) et correspond à une approche psychosociologique de la culture d'entreprise, tandis que l'analyse culturelle est à replacer dans un contexte plus global, puisqu'elle concerne non seulement l'entreprise, mais aussi la place du travail dans la société ainsi que le rôle social des entreprises.

Dans ces trois approches, l'individu est considéré de manière très différente. Dans la "Corporate Culture", la personne est vue comme totalement dépendante des exigences de l'organisation et soumise à la culture de l'entreprise. La culture organisationnelle quant à elle, est centrée sur la place des hommes et des femmes dans l'organisation, sur la manière dont ils interagissent dans une culture donnée, etc. Tandis que l'analyse culturelle est plus directement centrée sur les individus dans la mesure où elle considère que ce sont eux qui conditionnent les caractéristiques culturelles de l'entreprise. Cette dernière approche est la plus intéressante à mes yeux dans la mesure où c'est celle qui se rapproche le plus d'une approche centrée sur la personne (Rogers 1968). En effet, c'est l'étude de l'homme au travail qui permet de comprendre la culture et non, comme dans les deux premières, l'étude de l'organisation qui permet d'expliquer le comportement des travailleurs.

Le terme culture d'entreprise (abrégié CE) est donc utilisé ici comme un terme générique nommant un courant général de recherche. Lorsque je voudrai parler plus précisément d'une approche de la culture d'entreprise, alors j'utiliserai volontairement les termes de Corporate culture, culture organisationnelle ou approche culturelle.

Dans les lignes qui suivent, ce sont les méthodes permettant d'aborder la culture d'entreprise qui sont exposées. Elles sont classées selon les trois approches définies plus haut, car la "philosophie" sous-jacente à chacune caractérise de manière marquée la méthode préconisée. Dans le cadre de la recherche effectuée pour cette thèse, les trois notions sont intéressantes, car elles sont complémentaires plus qu'antinomiques.

2.2.1 La "Corporate culture"

Sont réunies sous le terme de "Corporate culture" les approches les plus prescriptives, celles qui sont fondées sur la recherche de la « bonne » culture d'entreprise. Ce courant, développé principalement par des gestionnaires, présente la culture d'entreprise comme un nouvel outil de gestion : dans une économie postindustrielle et basée sur le service, les modèles de gestion développés dans, pour et par des entreprises industrielles sont obsolètes (Davis, 1984). La culture d'entreprise constitue donc un changement de logique par rapport aux approches classiques mécanistes, un retour à ce qui est fondamental par opposition à la rigidité des modèles prévalant auparavant. Les entreprises sont donc à la recherche de racines philosophiques appropriées, qui font partie de ce que Davis (1984) appelle les croyances

fondamentales. On a vu que, dans la même veine, Deal et Kennedy (1982) développent un modèle interprétatif dont le but est d'étudier les CE fortes (ayant un système complexe de valeurs largement partagées par les employés) qui doit permettre de mettre à jour la culture idéale, à rechercher en priorité car elle conduit au succès.

La culture d'entreprise entendue comme un outil de gestion, doit donc être intimement liée à la stratégie de l'entreprise : l'une et l'autre doivent être en harmonie, partager les mêmes principes et les mêmes objectifs pour que l'entreprise soit performante (Davis, 1984; Pümpin et al, 1985).

Deal et Kennedy (1982)	
L'environnement commercial	Nature de la concurrence, technologie, produit, orientation du marché dans lequel l'entreprise évolue (vente, innovation, réduction des coûts...).
Valeurs	Normes de succès, standards de réussite.
Héros	Personnification des valeurs : ce que chaque employé doit devenir
Rites et rituels	Habitudes, manières de faire qui interviennent dans la vie de tous les jours Comportement attendu de chacun
Réseau culturel	Toutes les personnes qui véhiculent la "mythologie héroïque" et les valeurs de l'entreprise, en dehors des réseaux formels de communication.
Davis (1984)	
Croyances fondamentales	Externes : Manière de réagir face à la concurrence et de diriger le commerce
	Internes : Manière de gérer et de diriger l'organisation
Croyances quotidiennes	Règles du comportement de tous les jours, elles s'adaptent aux circonstances et constituent le "survival Kit" de chacun.
<p>Les croyances fondamentales constituent le pourquoi l'entreprise poursuit telle ou telle stratégie. Et le succès de cette stratégie dépend de sa concordance avec les croyances quotidiennes, les structures et systèmes de l'organisation.</p>	

Figure 4a : Les éléments constitutifs de la Corporate culture

Le point commun des approches réunies sous le terme de "Corporate culture" (figures 4a,b,c) est la tendance à se situer au seul niveau organisationnel. En effet, l'identification de valeurs, de symboles, de rites, etc. a pour but d'obtenir une

description univoque et cohérente des habitudes culturelles de l'entreprise. Elle cherche donc à identifier les points communs à tous les acteurs en présence. Les divergences et les différences sont le plus souvent considérées comme des défauts ou des dysfonctionnements, l'objectif étant d'obtenir une culture forte et homogène afin de supporter une stratégie claire et bien déterminée.

Si cette approche peut être considérée comme relativement limitée et se basant sur des présupposés non éclaircis (une culture correspond forcément à une description univoque et cohérente, elle peut être modifiée, il existe de bonnes et de mauvaises cultures...)⁴, elle apporte cependant un premier angle d'approche. En effet, lorsque l'on aborde la CE, on ne saurait faire l'économie de ces approches qui permettent de

Pümpin, Kobi et Wüthrich (1985)

Empreintes	Champ d'activité de l'entreprise, conditions et dépendances de nature juridique, économique et sociale, stade de développement de l'entreprise environnement local, résultats...
Orientations fondamentales	Centrées sur : - Le client - Le collaborateur - Le résultat et les performances - L'innovation - Les coûts - L'entreprise - La technologie
Consistance	Homogénéité des symptômes détectés, existence de sous-cultures.
Concordance avec les instruments de gestion	Appréhendée au travers de la stratégie de l'entreprise, des stratégies de gestion et des fonctions, de l'organisation et des systèmes de gestion.
Flexibilité	Résistance au changement, inertie.

Figure 4b : Les éléments constitutifs de la Corporate culture

constituer, sur le terrain, une première vision globale de la situation qu'il s'agira d'affiner à l'aide des approches dites de la "culture organisationnelle". En effet, même si ces approches ne mettent pas l'individu au centre des préoccupations, il est indispensable pour mon propos de comprendre de quelle manière il s'insère dans la Corporate culture telle que proposée dans les figures 4a,b,c :

⁴ Voir pour une discussion à ce sujet le chapitre intitulé « discussion et enjeux » dans les pages qui suivent.

- L'individu se plie aux normes (de comportement, de succès,...) véhiculées par l'entreprise.
- Il partage une philosophie commune, des valeurs.
- Il transmet les valeurs, les mythes.

Je constate, au vu de la liste ci-dessus, que l'individu est considéré comme étant un

Bosche (1984)	
Valeurs	Idées, croyances, philosophie partagées par les gens d'une entreprise. Elles manifestent une cohérence, et s'expriment notamment au travers du credo de l'entreprise, de sa finalité et de sa propagande.
Mythes	Métaphores, contes, légendes, anecdotes, histoires... concernant la fondation de l'entreprise ou l'entretien de ses valeurs.
Symboles	Signe chargé d'une information d'ordre culturel: style vestimentaire, récompenses, signes distinctifs du statut...
Rites	D'entrée, de passage ou de départ, leur fonction est de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots, de fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue au gré des modes. Les rites concernent autant les activités quotidiennes que les activités exceptionnelles.
Héros	Ceux qui fabriquent, vendent et assurent le service des produits. Ceux qui font donner aux premiers le meilleur d'eux-mêmes.
Réseau culturel	Hierarchie cachée de l'entreprise, qui contribue à la diffusion des valeurs, mythes etc. ainsi qu'à lier les composantes d'une organisation.

Figure 4c : Les éléments constitutifs de la Corporate culture

maillon important dans la transmission de la culture d'entreprise. Par contre, son rôle dans la constitution de ladite culture n'est pas explicité. De plus, dans cette approche, l'individu n'est considéré que comme membre soumis à une organisation, et non comme une personne libre d'adhérer ou de modifier la philosophie et les modes de comportement qui lui sont proposés.

2.2.2 La culture organisationnelle

Le terme "culture organisationnelle" réunit des approches beaucoup plus globales que celles de la "Corporate culture". Elle recouvre également une réalité moins "fabriquée", moins artificielle. En effet, le niveau organisationnel n'est plus le seul à être étudié. La nature des relations internes (hiérarchiques, prise de décision...), le rôle social, politique et économique de l'entreprise, la manière d'envisager le temps et l'espace... sont également considérés comme des caractéristiques de la culture d'entreprise. Les auteurs caractéristiques de cette approche reconnaissent également la valeur de la diversité interne, et relativisent l'évaluation que l'on peut faire de la CE ou de ses caractéristiques : il n'existe pas de "bonne" culture, tout dépend du contexte dans lequel l'entreprise évolue.

Schein (1984) propose une définition de ce qu'il appelle la "culture organisationnelle" : *"La culture organisationnelle est un système de postulats qu'un groupe donné a inventé, découvert ou développé en apprenant à faire face aux problèmes de l'adaptation de l'environnement et de l'intégration interne, et qui a fonctionné à satisfaction; considéré comme valide, ce système peut être enseigné aux nouveaux membres de l'organisation afin qu'ils perçoivent, pensent, sentent et agissent dans la ligne de l'entreprise."* (p. 3)⁵. Pour comprendre une culture d'entreprise, il est donc nécessaire de cerner le plus complètement possible les valeurs du groupe, à travers des postulats inconscients mais qui déterminent comment le groupe perçoit, pense et sent. Ces postulats fondamentaux sur la vision de l'homme, la nature et les activités se combinent pour former ce que l'auteur appelle des "paradigmes culturels".

La force d'une culture, toujours pour Schein (1984) est définie par son homogénéité et la stabilité des groupes qui la composent, ainsi que par l'intensité de l'expérience partagée au sein de ces groupes. Une culture forte peut rester stable et survivre à un turnover important, si l'encadrement dominant reste stable. Par contre, une culture forte n'est pas toujours une culture efficace : si l'acculturation qu'elle provoque est rapide et durable, elle est d'autant plus difficile à changer en cas d'inadéquation...

La culture d'entreprise, d'ailleurs, n'est pas nécessairement homogène ni statique : la culture d'une entreprise peut être composée d'une multitude de sous-cultures techniques, professionnelles... De même, elle s'ajuste constamment de par ses relations avec l'environnement ainsi que par la gestion des affaires internes. Mais cette évolution ne modifiera pas les éléments bien implantés de la culture, ceux qui composent la base de la vie des groupes.

Ces éléments fondamentaux, Schein (1984) les regroupe en cinq types de postulats qui concernent les relations de l'entreprise avec la nature, les hommes, les relations, la vérité, l'activité, le temps et l'espace. Pour obtenir des données et "diagnostiquer" la culture d'entreprise, l'auteur propose quatre approches complémentaires. Il s'agit tout d'abord d'analyser le processus et le contenu de la socialisation des nouveaux

⁵ Traduction : Rousson (1988), p. 4

Allaire et Firsirotu
(1988b)

**Etude
diachronique**

- la nature de l'homme;
- le sens de la vie et ses principes éthiques;
- la nature de la vérité et les moyens de la découvrir;
- le caractère volontariste ou déterministe de la destinée;
- l'horizon temporel pertinent;
- la nature du progrès;
- la conciliation de la liberté individuelle avec la vie collective.
- le rôle et l'objectif de l'organisation;
- le degré de contrôle qu'elle exerce sur son milieu;
- son orientation face au marché, aux clients, à la technologie, aux produits;
- sa définition de la réussite et ses règles de performance;
- la nature et l'origine de son autorité;
- sa responsabilité vis-à-vis des individus, et leur devoir envers elle;
- le caractère des relations interpersonnelles.

Quelles sont les attentes et les présuppositions tacites de l'organisation ? D'où proviennent-elles ?

Quelles sont les valeurs et le cadre mental découlant du caractère spécifique de l'industrie ? De quelle façon est-ce que les facteurs de contingence (technologie, règlements, relations patronales-ouvrières, concurrence, facteurs économiques de l'industrie) contribuent à façonner les croyances et le comportement organisationnel ?

**Etude
synchronique**

Quels sont les contes, les légendes et les mythes qui circulent concernant le passé de l'organisation et ses dirigeants passés et actuels ? De quelle façon explique-t-on les réussites et les défaites de l'organisation ?

De quelle façon le recrutement, la formation, la promotion, les structures organisationnelles et les systèmes de gestion renforcent-ils la culture en place ?

Quel est le degré de participation personnelle à la vie organisationnelle ? S'agit-il de loyauté générale ou de participation calculée et restreinte de la part des gestionnaires et des employés ? Existe-t-il des groupes (divisions, secteurs, etc.) ayant des sous-cultures qui divergent de la culture globale ?

Figure 6 : Approche diachronique et synchronique d'étude de la culture organisationnelle (Allaire et Firsirotu, 1988b)

membres, par exemple en interrogeant les formateurs et superviseurs. En deuxième

lieu, la culture s'aborde en analysant les réponses aux incidents critiques tout au long de l'histoire de l'organisation. On peut également analyser les croyances, les valeurs et les postulats des "créateurs de culture" : fondateurs, leaders... Enfin, last but not least, l'analyse conjointe, avec des membres de l'organisation, des anomalies ou informations étranges recueillies lors d'entretiens.

Cette méthode d'analyse de la culture est développée dans un ouvrage plus récent du même auteur (Schein, 1985), dans lequel il approfondit la nature de ces cinq postulats fondamentaux, ainsi que la manière de les aborder lors d'une enquête en entreprise (figure 5).

Allaire et Firsirotu (1988b), suite à leur réflexion sur les apports des écoles anthropologiques à l'étude de la culture d'entreprise ont construit un « modèle multifactoriel » pour l'étude des organisations.

La méthode qu'ils proposent pour étudier la culture organisationnelle se base sur une approche en deux temps : diachronique et synchronique. L'étude diachronique se fait par l'intermédiaire des documents et matériaux concernant les facteurs antérieurs et exogènes ayant formé la culture et la structure de l'organisation. Il s'agit des valeurs fondamentales qui sont à la base de la culture envisagée. L'examen de ces différents facteurs doit permettre de comprendre le système culturel en place dans l'organisation, et de déterminer sa cohérence avec les caractéristiques structurelles formelles de l'organisation. Quant à l'étude synchronique, elle se fait principalement par des entretiens avec des cadres de différents niveaux et secteurs de l'organisation. Le but de ces entretiens est d'obtenir des réponses aux questions formulées dans le tableau de la figure 6.

Cette recherche devrait permettre de percevoir clairement les attentes, les présuppositions et les valeurs de base qui ont été créées au cours des années dans l'organisation et qui sont appuyées par les politiques et les pratiques actuelles de gestion

On voit que la culture organisationnelle, telle que présentée dans les deux approches ci-dessus, fournit des éléments différents de ceux mis en évidence par la "Corporate culture". En effet, les thèmes abordés font plutôt référence à une « philosophie » sous-jacente (vision de l'homme, des relations de l'entreprise, etc.) dans le premier cas, et à une description d'habitudes et de normes de comportement dans le second. Les informations recueillies lors d'études de la culture organisationnelle pouvant fournir des explications aux comportements et aux normes culturelles mises en évidence en utilisant les méthodes de la Corporate culture.

Schein (1985)	Les cinq postulats fondamentaux
Les relations de l'organisation à son environnement	<p>Identité et rôle : qui sommes-nous, quelle est notre mission, notre raison d'être ?</p> <p>Environnement de référence : lesquels représentent des contraintes, des menaces ou des opportunités ?</p> <p>Position vis-à-vis de ces environnements : dominant et sous contrôle, et harmonie, en symbiose ou dominé par ?</p>
Nature de la réalité et de la vérité, bases de décisions	<p>Réalité physique, sociale et subjective : dans les vues de l'organisation quelles aires de décision dépendent du domaine de la réalité physique sociale, subjective ?</p> <p>Critères de vérifiabilité: monisme - pragmatisme - dans un domaine donné, comment détermine-t-on quand quelque chose est "vrai" ou "réel", et peut servir de base pour l'accomplissement d'actions ?</p> <p>Le temps :</p> <p>Direction de la focalisation : orientation vers le passé, le présent, le futur ?</p> <p>Concept de base : linéaire, monochronique, polychronique ou cyclique ?</p> <p>Taille des unités de référence, longueur des cycles.</p> <p>L'espace :</p> <p>Disponibilité: utilisable à l'infini, utilisable avec des contraintes indisponible ?</p> <p>Utilisation de l'espace comme un symbole: de statut et de pouvoir, de relations entre pairs ?</p> <p>Normes de "distance" : distances appropriées pour relations de statut formel et informel, d'intimité et d'amitié, avec les personnes externes ?</p>
La nature de la nature humaine	<p>Les humains sont fondamentalement mauvais, bons, neutres</p> <p>Les humains sont mutables et perfectibles ou définitivement fixés dès la naissance ?</p>
La nature de l'activité humaine	<p>Orientation vers l'activité, "faire" : les humains sont contre la nature agissent pour résoudre des problèmes, rien n'est impossible, il faut se battre gagner, essayer.</p> <p>Orientation réactive, "être" : les humains sont subordonnés à la nature acceptent le destin, se défontent et acceptent ce qui est inévitable.</p> <p>Orientation harmonieuse: les humains dans et avec la nature développement complet de leurs propres talents comme étant naturels, se perfectionner soi-même.</p>
La nature des relations humaines	<p>Structuration des relations humaines: ligne directe, tradition, hiérarchie coopération, consensus, bien-être du groupe ou individualité et compétition ?</p> <p>Relations organisationnelles: autocratie, paternalisme, consultation participation, délégation, collégialité ?</p>

Figure 5 : Les cinq postulats fondamentaux de culture organisationnelle (Schein, 1985)

Grâce à cette deuxième approche, on peut déterminer plus en détails la place de la personne dans la culture d'entreprise, et notamment les différents domaines pour lesquels les caractéristiques culturelles influencent les modes de relation :

- Prise de décision, contrôle (entières de vérificabilité).
- Nature de l'homme (bon – mauvais).
- Type d'activité (actif – passif).
- Relations organisationnelles et humaines.
- Principes éthiques.
- Influence du domaine d'activité sur les valeurs et la philosophie.
- Rôle des structures organisationnelles dans le renforcement de la culture en place (recrutement, formation, promotion).
- Niveau d'implication dans la vie organisationnelle et adhésion à la CE.

Tout en complétant le modèle de la Corporate culture présenté dans les pages qui précèdent, Schein (1985) et Allaire et Firsirotu (1988b) développent des nuances importantes, dans la mesure où ils insèrent la prise en compte de l'adhésion à la culture en place. Ceci est important car sous-entend une prise de distance possible, une implication plus ou moins forte par rapport aux règles proposées par l'organisation. L'individu recouvre une partie du libre arbitre qui était implicitement nié, ou en tout cas non pris en compte précédemment.

Ainsi, si la Corporate culture répond à la question « quoi ? », la culture organisationnelle répond à la question « pourquoi ? », tandis que l'approche la plus intéressante à mes yeux, celle de l'analyse culturelle présentée ci-dessous répondrait à la question « comment ? ».

2.2.3 L'analyse culturelle

L'analyse culturelle apporte une dimension supplémentaire à la culture d'entreprise. Elle envisage la CE comme un processus dynamique, constamment en évolution. Elle replace également les typologies d'acteurs mises en évidence dans leur contexte économique, social, politique, etc. pour expliquer les changements culturels, ainsi que l'évolution de la notion même de culture d'entreprise. Elle introduit donc deux concepts supplémentaires qui sont celui du processus et du contexte social global.

Sainsaulieu (1977) est l'un des précurseurs de ce qui a été défini comme "l'analyse culturelle" au début de ce chapitre : c'est à l'encontre du courant sociologique français de l'époque qu'il écrit "L'identité au travail". Dans un article intitulé "Culture et sociologie de l'entreprise" (1985), l'auteur retrace l'histoire de la culture d'entreprise : notion largement utilisée par les sociologues dans les années 60, elle tombe en désuétude dans les années 70, pour être réintroduite par la littérature managériale issue des Etats-Unis vers 1977. C'est à partir de là que la production de recherches françaises sur le sujet commence à proliférer. Dans "L'identité au travail", notamment, il est l'un des premiers à mettre en évidence le fait que l'entreprise n'est pas uniquement un lieu où les cultures sociales existantes s'affrontent : "Nous avons voulu

montrer comment les rapports de travail pouvaient être l'occasion d'apprentissage de normes supplémentaires à celles de l'école ou de la famille." (Sainsaulieu, 1977, p. 300). Après avoir exposé les bases de ce qui fait l'identité de chacun, il explique comment le travail est un lieu d'apprentissage culturel (figure 7) qui va influencer les identités en présence : "Ces propositions théoriques d'articulation entre les normes de relations, les valeurs de l'action et les orientations idéologiques en fonction des processus d'apprentissage de capacités stratégiques en organisation, conduisent à envisager la culture comme pouvant faire l'objet d'un autre apprentissage que celui de la transmission par les voies de l'enseignement et de l'éducation familiale. Une sorte de cycle d'apprentissage culturel pourrait être ainsi figurée pour représenter les processus interpersonnels et collectifs de l'intériorisation des données de la culture au cours de l'expérience des rapports adultes de travail." (Sainsaulieu, 1977, p. 350). La figure 7 exprime la nature de ce cycle.

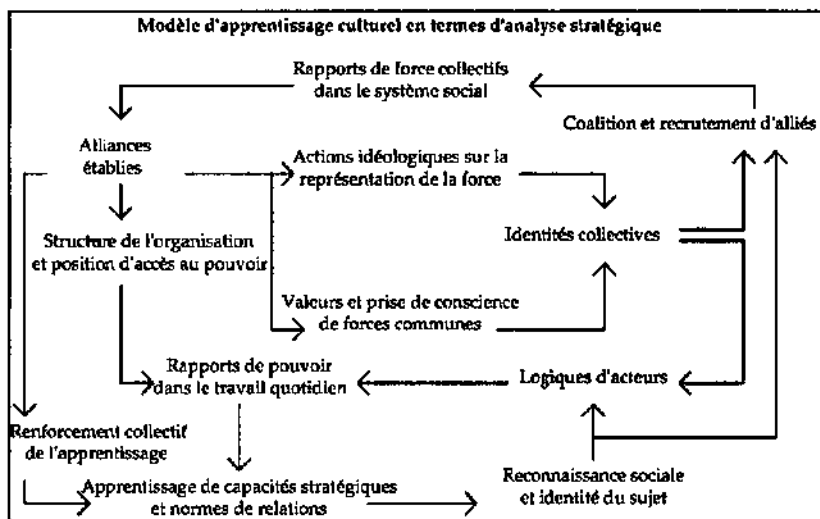


Figure 7 : Un cycle d'apprentissage culturel. Source : Sainsaulieu (1977, p. 351)

Ce schéma est intéressant à plus d'un titre, notamment parce qu'il permet de comprendre comment se construit la culture d'une entreprise, et comment chacun se l'approprié. Contrairement à celles des autres auteurs, la démarche de Sainsaulieu est centrée sur le processus qui explique l'émergence, le développement de la culture d'entreprise ainsi que son évolution au cours du temps et des circonstances, et non pas sur la description statique de la culture par rapport à quelques grands axes.

Différentes identités se révèlent donc dans l'entreprise, relevant à la fois du milieu extérieur à l'entreprise et des relations internes à celle-ci. L'auteur établit ainsi une typologie des différents styles de relations au travail des acteurs de l'organisation (Cf. figure 8). Cette typologie, insérée dans un modèle, n'a cependant pas le caractère prescriptif et définitif des visions managériales, car celui-ci est beaucoup plus complexe que les modèles proposés dans les pages précédentes, et a depuis lors été remis en question, évoluant avec les travaux de l'auteur et les changements de société.

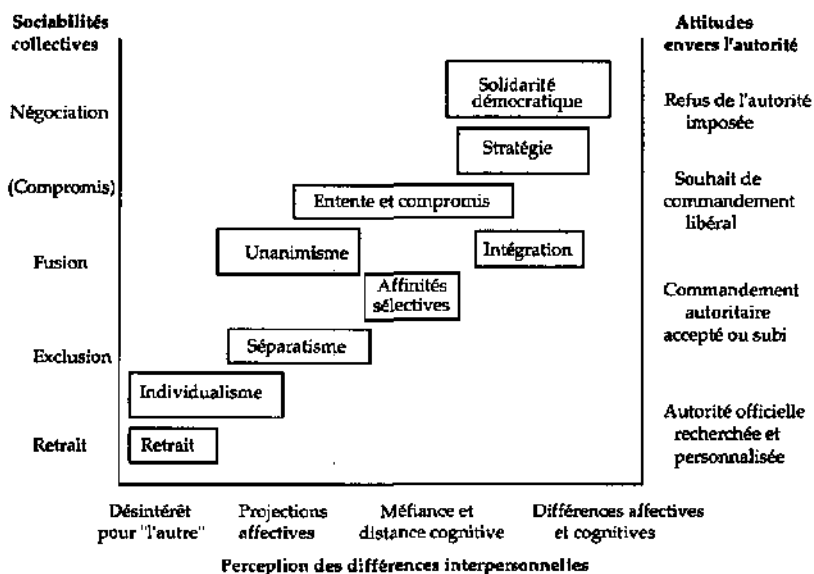


Figure 8 : Styles de relations au travail en fonction de la perception des différences, des sociabilités collectives et des attitudes envers l'autorité. Source : Sainsaulieu (1977, p. 305)

En effet, le contexte a changé, et nombre des mécanismes mis à jour se sont modifiés. L'organisation hiérarchique du travail est profondément remise en cause : la créativité doit pouvoir s'exprimer dans l'entreprise pour arriver à faire face à un environnement de plus en plus complexe et mouvant. Les îlots expérimentaux de participation (groupe semi-autonome, entreprises autogérées, etc.), s'ils fonctionnent en tant qu'exception, posent des problèmes de généralisation tant ils sont fondamentalement en contradiction avec les structures existantes : "L'analyse des institutions présentée dans

ce recueil de textes apparaît ainsi comme articulée autour d'une réflexion sur la dynamique des processus sociaux de la transformation sociale qui s'opère au cœur d'organisations en crise de régulations, mais aussi de systèmes théoriques capables de rendre compte de leurs capacités de changement. Les interactions entre structures, pouvoirs et cultures sont explicitement analysées pour tenter d'en dégager les éléments pour une théorie du changement des systèmes, mais aussi des acteurs et de leurs représentations collectives." (Sainsaulieu, 1983a, p. 10).

Après avoir constaté l'évolution de la société et des entreprises qui a eut lieu depuis la parution de son ouvrage (*L'identité au travail*, 1977), Sainsaulieu (1990) propose un modèle de la culture d'entreprise qui ne classe plus les membres de l'organisation mais s'attache plutôt à décrire la nature de la culture d'entreprise. Elle serait appréhendée au travers de trois facteurs qui sont le transmis, l'appris et l'inscrit. La culture transmise, au moyen de normes, de valeurs et de modèles de conduite peut être de trois ordres. La culture la plus prégnante est sans conteste celle de l'organisation scientifique du travail, souvent sous-tendue par une deuxième dimension culturelle qui est le paternalisme. En troisième lieu, le changement et les formes participatives et autonomes de l'organisation du travail viennent compléter le tableau, bien qu'ils soient plus récents et moins fréquents que les deux précédents. En ce qui concerne l'effet identitaire de l'apprentissage culturel : *"Les apprentissages de nouvelles pratiques introduisent une expérience différente de valeurs et surtout de normes collectives autour des sociabilités avec les pairs, chefs, groupes, leaders. Ce sont ainsi les expériences collectives de la stratégie et de l'action personnelle qui évoluent plus vite que les rôles reçus d'une tradition et que les modalités d'action collective également fondées sur des croyances et valeurs déjà établies."* (Sainsaulieu, 1990, p. 55). Les fusions, les changements technologiques et même la formation permanente mettent en jeu de nouvelles valeurs, de nouveaux modèles de conduites qu'il faut intégrer pour maintenir le processus unificateur et mobilisateur. Quant à l'inscrit, il se retrouve dans les projets d'entreprise, dans tout ce qui donne sens à l'action et qui indique une direction claire à suivre. C'est à la suite de cette analyse, conclut l'auteur, que l'on peut affirmer que la culture ne se change pas par un simple effet de la volonté. Toute tentative de changement doit absolument prendre en compte ces trois facteurs : *"Dans la mesure où il implique des conséquences culturelles profondes, l'effort de modernisation spécifique de chaque entreprise engage des réalités culturelles et institutionnelles nouvelles en matière de formation, représentation du personnel, métiers, administration des statuts, liberté d'expression."* (p. 62).

2.2.4 Résumé

Quoi

La "Corporate culture" se centre non seulement sur la mise en évidence de valeurs fondamentales partagées par tous dans l'entreprise, mais également sur le façonnement desdites valeurs par des acteurs privilégiés. Ces valeurs fondamentales, tout en

déterminant le comportement quotidien, doivent fournir à l'entreprise une stratégie cohérente avec son environnement externe (marché) et interne (collaborateurs). Le but de la démarche est de mettre en évidence des valeurs préexistantes dans les entreprises (de les modifier si elles ne sont pas jugées pertinentes) afin de susciter l'adhésion de tous les collaborateurs à une culture unique (sans sous-culture) et forte (résistante aux changements). Selon cette approche, toute entreprise n'a pas forcément une culture, puisque la CE est par essence unique, forte et orientée de manière à assurer la réussite de l'entreprise. Cette attitude correspond à la période de croissance des années 80, pendant laquelle il était primordial de gagner des parts de marché, de s'étendre, de s'agrandir... C'est seulement après que la flexibilité, l'innovation, et la capacité d'adaptation sont devenues des caractéristiques fondamentales à cultiver dans l'entreprise, et allant à l'encontre de la stabilité et de la force culturelle prônée par les managers amateurs de "Corporate culture".

Dans cette approche, l'individu n'est pas considéré comme un acteur de la constitution de la CE, mais plutôt comme étant manipulé par le cadre créé et géré par l'organisation, sous-entendu la direction et l'encadrement. On retrouve ici une dichotomie propre à l'organisation scientifique du travail : ceux qui savent (la direction et l'encadrement) d'un côté, et ceux qui subissent et obéissent (les collaborateurs) de l'autre. On retrouve également ici la notion d'aliénation dénoncée par Pagès et al. (1979) ou Schein (1968).

Pourquoi

La culture organisationnelle, tout en conservant le niveau global de la "Corporate culture", introduit le concept de relation : la CE est non seulement définie par des valeurs, mais aussi par les caractéristiques fondamentales des relations de l'entreprise avec son environnement : technique, temps, espace, personnes, actions... La recherche de la culture organisationnelle poursuit un but diagnostique et explicatif plus que normatif. Cette approche permet d'expliquer les politiques et les pratiques de gestion en vigueur dans l'entreprise envisagée, et donc de mettre en évidence les causes de dysfonctionnement. Elle concerne également, quoique de manière ébauchée, les principes d'apprentissage de la culture.

Ici, c'est le mode de gestion qui est expliqué par la CE; il ne la façonne pas. On trouve donc une inversion des liens : c'est le mode de gestion qui dépend de la culture et non la culture qui est construite par les gestionnaires. Quoique considérant les individus et les groupes comme étant au centre de la transmission des normes culturelles, elle ne permet pas encore de comprendre comment le fonctionnement humain au travail intervient dans la constitution l'évolution de la CE.

Comment

L'analyse culturelle, quant à elle, fournit un cadre de référence en posant :

- le processus de la construction collective de la CE au travers de l'interaction des différents éléments mentionnés dans les 2 approches précédentes;
- la nature de la CE (transmis, appris, inscrit);
- les conditions de transformation de la CE.

Elle démontre que l'entreprise est un lieu de production de culture et que la culture est à la base du changement organisationnel. En démontant les mécanismes de l'apprentissage culturel, Sainsaulieu (1990) met la personne avec ses caractéristiques et son mode de relation au centre du processus de changement.

L'analyse culturelle permet donc d'articuler les valeurs et les normes de relation dans la construction d'un modèle explicatif propre à chaque entreprise.

Ainsi donc, chaque approche présente un intérêt dans le cadre de ce travail, et sera utilisée de manière plus ou moins approfondie : la culture organisationnelle permet la thématisation (le quoi) à explorer sur le terrain. Par contre, lorsqu'il s'agira d'interpréter les résultats obtenus et surtout de faire un lien entre démarche qualité et culture d'entreprise, c'est l'approche culturelle, représentée par Sainsaulieu, qui sera utilisée.

2.3 La culture d'entreprise : discussion et enjeux

Les trois approches mises en évidence concernent plus particulièrement des méthodes d'appréhension et de définition de la culture d'entreprise. Dans les pages qui suivent, la réflexion se poursuit par l'examen de diverses positions, plus ou moins polémiques, sur les conditions d'existence de la CE, ainsi que sur la manière d'utiliser ce concept.

Si, dans les pages qui précèdent, il a été nécessaire de distinguer entre trois manières différentes d'étudier la culture d'entreprise, peu d'auteurs se réfèrent explicitement à l'une ou l'autre approche. Il semblerait pourtant que la majorité des critiques s'adressent à la "Corporate culture" et à son utilisation en tant qu'outil de gestion. Ce manque de précision n'est cependant pas gênant, dans la mesure où les trois niveaux sont impliqués dans la réflexion.

Dans ce chapitre, c'est donc le terme générique de culture d'entreprise (CE) qui sera plus largement utilisé.

2.3.1 Nature de la culture d'entreprise

Les distinctions faites ci-dessus permettent d'aborder de manière constructive la polémique qui a fait rage entre certains auteurs quant à savoir si une entreprise avait

forcément une culture ou pas. D'un côté, l'on trouve ceux qui affirment que toute entreprise ne possède pas forcément une culture (Nizet, 1990; Aktouf, 1990a et b), et de l'autre ceux qui affirment qu'une entreprise ne peut pas ne pas avoir de culture (Saint-Georges, 1990; Jacob, 1990; Sainsaulieu, 1990; Rabier, 1988).

Les premiers appuient leur argumentation sur des définitions relativement strictes de la culture d'entreprise : celle-ci est perçue soit comme un phénomène univoque orientant de la même manière le comportement de tous les membres d'une organisation (Nizet, 1990), soit comme un outil de gestion implanté par les managers pour "manipuler" l'ensemble de l'entreprise (Aktouf, 1990a et b). On retrouve dans ces deux définitions ce qui est décrit plus haut sous le terme de Corporate Culture. Or, ces auteurs s'insurgent non pas contre la notion de culture d'entreprise, mais bien contre une utilisation par trop restrictive du terme dans le but de gérer les entreprises et les personnes qui y travaillent. Ce qui est donc remis en cause, ce n'est pas la notion de culture d'entreprise, mais une certaine manière d'aborder la CE comme un outil de gestion. En effet, la culture d'entreprise, dans son acception la plus large, ne peut être manipulée et ne peut servir à manipuler puisqu'elle ne peut être autre chose que *"le vécu réel, spontané, subjectif des individus, leur propre et naturel rapport à travers le temps, à leur condition d'existence."* (Aktouf, 1990a, p. 559). Selon cette manière de voir les choses, la culture d'entreprise ne peut être comprise qu'au sens ethnologique du terme.

Les seconds, en élargissant la définition de la CE sur laquelle ils s'appuient, proposent donc une approche plus différenciée, en distinguant les diverses manières d'aborder la culture d'entreprise. Saint-Georges (1990) propose par exemple de faire une distinction entre trois notions clés qui sont l'approche culturelle de l'entreprise (qui fait référence de manière globale à l'étude du lien entre l'entreprise et la société), la culture d'entreprise – qui existe de toute façon indépendamment d'une politique particulière à son propos – et enfin le projet d'entreprise, qui correspond à l'action délibérée du management sur la culture d'entreprise. Dans cette perspective, l'auteur propose une vision nuancée de la culture d'entreprise, se rapprochant de ce qui a été exposé plus haut à propos de la culture organisationnelle. En effet, la CE dépend tout autant de la nature des relations entre sous-cultures en présence que de valeurs partagées par tous et, si l'on ne peut exclure la possibilité d'agir sur la CE au moyen d'un projet d'entreprise, il est impératif de prendre garde aux effets pervers de ce type d'action, qui peut très rapidement sombrer dans la manipulation et l'aliénation (voir Pagès, 1979 ou Manoukian, 1990).

Ainsi, la polémique que l'on pourrait au premier abord déceler entre ceux qui sont favorables à la notion de culture d'entreprise et ceux qui y sont défavorables ne résiste pas à un examen attentif des arguments posés de part et d'autre. Il semble que les différents auteurs ayant examiné de manière critique les pratiques liées à l'étude et à l'utilisation de la culture d'entreprise aboutissent à des conclusions fort proches : la culture d'entreprise ne peut que difficilement être isolée du contexte culturel global. Elle est tout autant caractérisée par les sous-groupes qui la composent que par le contexte culturel dans lequel elle s'insère. Limiter la culture d'entreprise au seul

examen des croyances et comportements communs à tous les membres d'une entreprise serait extrêmement réducteur. De même, imaginer gérer (manipuler ?) l'entreprise et les personnes qui y travaillent par l'intermédiaire de ce que d'aucuns appellent la "gestion symbolique" semble tout aussi simpliste, voire illusoire.

Ce point de vue n'est bien sûr pas partagé par tous, et l'enjeu sous-jacent de la discussion n'est pas de savoir si une entreprise a ou non une culture (ce qui dépend en grande partie de la définition que l'on privilégie), mais bien dans quelle mesure les caractéristiques culturelles mises en évidence tiennent compte de la personne, et donc soutiennent ou sont un frein au processus de changement.

2.3.2 Culture d'entreprise et changement organisationnel

D'une part, se pose la question du changement de culture, et d'autre part de la relation entre culture et changement. La question "peut-on changer la culture d'entreprise" a fait couler beaucoup d'encre, sans bien sûr que l'on arrive à un quelconque consensus. La revue de littérature réalisée par Bosche (1984), par exemple, conclut que *l'intervention culturelle est possible et que "finalement, à des degrés divers, la possibilité d'action sur la "Corporate Culture" dans un but opérationnel d'amélioration de la performance de l'entreprise y est toujours affirmée."* (p. 37). C'est en tout cas ce que prétendent les promoteurs de l'approche. Pourtant, les études réalisées notamment dans les multinationales (Dussauge et Ramanantsoa, 1984) et lors de fusions d'entreprise (Igalens, 1984) conduisent à penser que la question est loin d'être résolue.

Les tenants de la "Corporate culture" ayant une vision instrumentale de la culture d'entreprise, la question qui se pose pour eux est de savoir comment utiliser la notion de "Corporate culture" et surtout comment la gérer. Ainsi, O'Reilly (1989) considère la culture comme un moyen de contrôle : l'acculturation serait donc l'intériorisation de normes qui vont contrôler le comportement des membres de l'entreprise. Il s'agit d'un système de contrôle social qui, parce qu'il reçoit l'adhésion de chacun quant aux comportements et attitudes appropriés, est d'une valeur inestimable dans les situations où l'initiative, la flexibilité et l'innovation sont monnaie courante. Mais il y a des dangers. En effet, la culture ne peut avoir ce rôle que quand elle est forte, donc partagée par tous. Les entreprises dans lesquelles les valeurs affichées par la direction sont différentes de celles appliquées dans le travail de tous les jours ne peuvent pas avoir de culture forte. Au contraire, la désimplification et les attitudes cyniques envers le management se développent. La culture, surtout la culture forte, peut promouvoir l'innovation, à condition de partager des normes qui soutiennent l'expression d'idées neuves, la prise d'initiative, etc. La culture est importante également car elle doit être congruente avec la stratégie de l'entreprise : les normes culturelles doivent aider à la réalisation des objectifs stratégiques. Il faudrait donc pouvoir changer les normes culturelles si elles ne sont pas en accord avec la stratégie développée.

Sainsaulieu (1983b) étudie plus particulièrement les changements de cultures à travers les mécanismes "naturels" qui président à l'évolution culturelle. Il s'agit ici de fournir des éléments permettant l'étude et la compréhension du changement culturel à travers des mécanismes de relations, et non d'élaborer des outils permettant de changer volontairement la CE. Ainsi, pour une entreprise, la connaissance de ses cultures "internes" permet d'identifier le nombre et la capacité des acteurs en présence, ce qui est un atout stratégique dans la mesure où les acteurs en place peuvent ainsi conserver leur position dominante en instituant leurs valeurs et leurs rationalités. Pour l'auteur, la régulation culturelle intervient dans plusieurs dimensions des rapports de travail : lutte de classes et antagonisme des rapports sociaux; intégration des fonctionnements complexes par élaboration de consensus; stratégies de pouvoir; conflits et négociations entre partenaires sociaux de la démocratie industrielle. La connaissance des mécanismes de cette régulation culturelle permettra l'étude du changement, mais pas sa gestion.

Les antagonismes sociaux mis en évidence ne peuvent pas être interprétés uniquement en termes de lutte des classes. En effet, la transmission culturelle, comme souligné plus haut, ne se fait pas uniquement en-dehors de l'entreprise : *"Des approches sociologiques plus récentes et surtout plus attentives à la complexité et à l'intensité des rapports d'interconnaissance et d'interdépendance en entreprise, montrent que l'expérience humaine qui s'y déploie à longueur d'années et de vies peut aussi être créatrice de représentations et de valeurs."* (Sainsaulieu, 1983b, p. 200).

La culture, toujours d'après le même auteur, permet de créer un consensus autour des règles qui régissent l'entreprise. La culture a donc un rôle intégrateur, mais qui n'est pas sans poser des problèmes. D'une part, la culture de l'entreprise peut entrer en conflit avec un aspect de la culture nationale ou avec une identité professionnelle particulière. D'autre part, comme cela a déjà été soulevé par Schein (1968, 1988), l'acculturation est un processus long, qui supporte mal les changements fréquents auxquels l'homme d'entreprise est confronté actuellement : il doit se former, s'informer, changer d'entreprise, voire de métier... Ces contraintes sont en contradiction avec la formation d'une culture d'entreprise forte et rigide.

L'analyse des changements en organisation au moyen de concepts tels que la rationalité limitée, le pouvoir fondé sur l'incertitude maîtrisée, les stratégies et les processus de décision évolutifs est également relativisée par l'approche culturelle. En effet, les études menées par Sainsaulieu (1983b) montrent que ni l'intégration affective par les relations humaines de commandement, ni l'hypothèse d'une adaptation stratégique aux rapports inter-fonctions en organisation ne couvrent la totalité des expériences collectives d'acteurs en entreprise. Les travaux de recherche effectués par l'auteur durant la période de croissance aboutissent à l'élaboration de quatre modèles de relations aux pairs, aux chefs, au groupe et au leader (fusion, négociation, affinités et retrait). La conception stratégique de l'acteur social, pour l'auteur, est cependant d'un intérêt théorique certain, à condition de ne pas oublier qu'elle se fonde sur une majorité d'acteurs en retrait. En effet, seuls les cadres et les ouvriers professionnels ont l'opportunité de jouer le jeu stratégique.

Cette période de croissance est maintenant dépassée pour la majorité des entreprises. Confrontées sans cesse au changement, face à la nécessité de s'adapter rapidement, la question qui se pose actuellement est bien de savoir si l'entreprise peut gérer sa culture. Sainsaulieu (1988) examine cette problématique en détails. On s'intéresse donc plus particulièrement aux capacités des membres de l'entreprise à comprendre et à symboliser l'expérience, afin de d'identifier les valeurs et les identités mobilisables pour l'invention et le changement. Même si les moyens techniques qui permettraient une telle gestion culturelle sont encore peu développés, l'enjeu est crucial, puisqu'il s'agit de développer un système de reconnaissance entre acteurs du changement, afin de s'adapter rapidement à la réalité sociale. La gestion culturelle serait donc possible, mais à condition de s'éloigner des principes simplificateurs proposés par la vision "gestionnaire" de la culture d'entreprise, pour se diriger vers une approche plus "sociologique". En prêtant ici une attention plus grande aux membres de l'organisation plutôt qu'à ses structures, on envisage une dynamique de changement basée sur la connaissance culturelle des différents groupes qui constituent l'entreprise, et surtout sur la connaissance de leur évolution par rapport aux changements intervenus dans l'environnement interne et externe de l'entreprise. Donc, le changement culturel n'est possible que s'il s'appuie sur une connaissance approfondie des caractéristiques culturelles présentes et sur la connaissance de la dynamique de régulation de ces caractéristiques culturelles dans l'entreprise. Il s'agit donc d'identifier un processus d'acculturation et non plus de construire une image statique et soi-disant représentative de l'entreprise.

Tixier (1988) à son tour insiste sur un point particulier : la gestion culturelle n'est possible que si elle ne se borne pas à la diffusion de bonnes intentions; elle requiert impérativement la participation des salariés et doit se baser sur leurs valeurs propres. Ce n'est pas la notion de projet d'entreprise conçu comme instrument du changement culturel qui est ici remise en cause, mais bien la notion de projet conçu par le management pour gérer les salariés. Un projet ne peut recueillir d'adhésion que s'il a été élaboré par tous à partir des valeurs de chacun. Cependant, si le principe de la participation se défend idéologiquement, il n'en est pas de même sur le terrain. Les nombreuses expériences de participation n'ont pas eu des résultats très probants, au contraire. Il semblerait que de nombreuses conditions soient nécessaires afin d'assurer la réussite de la gestion participative.

Pour Laville (1988), la participation pourrait avoir deux formes différentes : *"La participation comme forme de gestion des changements est déclenchée par des innovations technologiques qui la justifient auprès des salariés : à l'innovation technique répond l'innovation sociale. La participation associe aux changements les populations directement concernées. (...) La participation comme forme de gestion permanente est indissociable d'une très forte professionnalité ou d'un mouvement de reprofessionnalisation du travail."* (p. 5-6). En dehors de ces deux cas de figure, l'auteur a observé, à partir d'études de cas, que la participation ne peut durer que si elle est accompagnée par une évolution dans l'organisation du travail. En effet, le maintien de structures tayloriennes de morcellisation du travail entraîne des rigidités technico-

organisationnelles qui sont fondamentalement contradictoires avec l'approche participative (Laville, 1988).

Chouraqui (1988) examine également les conditions de réussite de la gestion participative, en analysant deux types de cultures qu'il appelle culture quantitative et culture qualitative : "*Beaucoup d'observations semblent montrer que les expériences réussies et surtout durables d'expression des salariés ou de management participatif sont celles qui, en pratique, permettent la satisfaction des deux courants culturels; c'est-à-dire celles où tous les acteurs jouent à la fois le jeu des finalités qualitatives (libre expression et dialogue, amélioration des conditions de travail, etc.) et des objectifs quantitatifs (meilleure productivité, amélioration du produit ou du service).*" (p. 8).

En résumé, si le changement culturel doit absolument s'appuyer sur des structures participatives, celles-ci ne sont pas aisées à mettre en place. Sainsaulieu (1983b) propose donc une vision du changement culturel basé sur la notion de démocratie, démocratie fondée bien évidemment sur le plus grand nombre d'acteurs. Non seulement tous ceux qui étaient en retrait, en surveillance, etc., mais aussi, et peut-être surtout, les nouveaux acteurs que sont les jeunes, les femmes, les émigrés de la seconde génération : "*L'entreprise, comme lieu encore privilégié d'organisation des rapports humains, doit inventer une autre conception de l'acteur. (...) Il s'agit de faire advenir à l'identité et à la force des acteurs naissants et en quête de scènes d'actions et d'opportunités de jeux.*" (Sainsaulieu, 1983b, p. 213). Cette démocratie, qui repose sur l'expression individuelle, la créativité au travail, le projet collectif, implique une culture de l'écoute, de l'analyse et de la comparaison, qui ne peut se faire sans institutions spécifiques, celles-ci servant à gérer les différences et la pluralité des projets et des cultures. Trois nouvelles fonctions doivent être mises en œuvre dans l'organisation : "*Tout d'abord, il s'agit de soutenir l'action pédagogique et créatrice de l'émergence de potentialités nouvelles. (...) Ensuite, il s'agit de disposer de structures où s'affirment, s'affrontent, mais en même temps se reconnaissent comme acteurs ces groupes nouveaux. Les structures de représentation, de négociation et de participation aux décisions sont ici d'une importance capitale. (...) La troisième fonction de l'entreprise est plus fondamentale encore. Il s'agit de formuler les règles et les valeurs de ce mode de vie sociale créatrice, en un mot d'inventer la future culture des fonctionnements d'organisation centrée sur la nécessaire créativité d'acteurs sociaux.*" (Sainsaulieu, 1983b, p. 216). Sainsaulieu, Tixier et Marty (1983c) sont d'ailleurs les auteurs d'un ouvrage intitulé "*La démocratie en organisation*", dans lequel ils étudient les tenants et aboutissants de cette nouvelle formule managériale.

Après les réflexions ci-dessus, on voit que le changement de culture est intimement lié aux changements organisationnels : les multiples changements intervenus ces dernières années ont contraint les entreprises à se pencher sur les conditions de l'adaptation au changement. Ainsi, il apparaît notamment pour Sainsaulieu (dans divers ouvrages) que le changement organisationnel passe par une adaptation culturelle, donc un changement de culture (ou peut-être une culture du changement ?).

Une rétrospective des divers types de changements auxquels les entreprises ont été

La modernisation des années 80

- Affrontement à une contingence économique et technologique internationale.
- O.P.A., fusions, nationalisations visant à accroître les potentiels d'investissements.
- Automatisation accrue par l'informatisation et la robotisation de la production dans l'industrie et les services.
- Organisation plus flexible, autonome, pour réagir aux pressions du commercial.
- Formation des personnels à de nouvelles spécialités hautement qualifiées.
- Gestion des ressources humaines par la qualité, la communication, le participatif, l'expression.
- Mobilisation autour des projets de l'entreprise.
- Préoccupations croissantes de la reconversion de l'emploi et de la création d'entreprises par essaimage.

Figure 9 : La modernisation des années 80. Source : Sainsaulieu (1992, p. 120).

confrontées ces dernières années permet de mieux situer le contexte : le changement, dans les trente glorieuses, était constitué en majeure partie par la modernisation. Les clés de ce changement étaient détenues par les techniciens et les ingénieurs, et transmises à l'intérieur d'une couche sociale qualifiée de "technocratique" par l'auteur. Mais dès la fin des années 70, la compétition s'internationalise, les changements techniques se multiplient, les problèmes d'emploi commencent (figure 9) et l'entreprise ne peut survivre qu'en devenant innovante, donc en exploitant au mieux tout son potentiel d'innovation. Mais les problèmes apparaissent bien vite : "*Le management culturel de la qualité, fondé sur l'exemple japonais et californien (...), ne suffit pas à mobiliser les personnels des grandes entreprises publiques et privées; la crainte de perdre son emploi l'emporte sur la volonté participative, d'autant que les menaces ne sont pas fantasmées.*" (Sainsaulieu, 1992, p. 116). Il convient donc de se pencher sur les modalités sociales qui permettront le changement en entreprise.

Les structures sociales de l'innovation se répartissent, d'après l'auteur, dans cinq constats :

- l'apparition d'un désordre stratégique durable;
- des ruptures culturelles et identitaires consommées;
- des processus transformateurs en cours d'effets institutionnels;
- une réalité nouvelle et systémique de l'acteur de changement;
- des régulations dualistes fragilisant le système social.

"L'accumulation d'innovations, à un moment donné, dans l'espace global d'un établissement, produit un réel désordre organisationnel, source d'incertitudes multiples et d'enjeux supplémentaires dans les rapports stratégiques entre acteurs." (Sainsaulieu, 1992, p. 121). Deux populations se distinguent dans l'entreprise. D'une

part, les acteurs du changement, ceux qui sont chargés de le mettre en place et qui mesurent non seulement les risques mais aussi les avantages qui y sont liés; et d'autre part ceux qui subissent le changement et qui adoptent une position défensive vis-à-vis de ce dernier. Le désordre stratégique provient du bouleversement qui apparaît dans la dynamique des alliances et des coalitions, puisque les acteurs du changement ne sont plus les mêmes qu'auparavant.

"Le phénomène d'innovations cumulatives a donc toutes chances de produire d'importantes ruptures dans le fonctionnement social des systèmes symboliques actifs en entreprise. Et tel est, semble-t-il, ce que l'on peut observer dans au moins deux grandes directions : les ruptures avec les cultures professionnelles ou paternalistes fondées sur d'anciennes traditions industrielles; des ruptures avec les bases culturelles de l'organisation rationnelle et bureaucratique de la croissance des entreprises." (Sainsaulieu, 1992, p. 123). En dehors des jeux stratégiques, ce sont donc les conceptions de l'organisation et les valeurs de travail qui sont remises en question. A un point tel que même les identités collectives reconnues sont ébranlées.

Des modifications des règles de fonctionnement de l'ensemble humain au travail sont également inévitables. On voit donc fleurir des tentatives d'organisation plus autonome et participative. Cependant, ces essais se heurtent bien vite aux résistances des experts et des groupes formels en place, qui finissent le plus souvent par gagner la partie en éteignant l'enthousiasme des groupes expérimentaux.

"L'acteur de changement observé est en fait un sous-système d'alliés inter-catégories (grades, métiers et fonctions) qui tend à se constituer autour des actions innovatrices expérimentales. Dans cette configuration du changement, on trouvera très régulièrement des cadres, la maîtrise, souvent la direction d'établissement, mais aussi des opérateurs et des professionnels ou des techniciens : en outre on pourra avoir des fonctions extérieures, comme des consultants, des formateurs et des représentants d'autres expériences analogues, mais étrangères à l'établissement, parfois même des chercheurs en sciences sociales ou des stagiaires de haut niveau." (Idem, p. 127). Cet acteur de changement n'est cependant pas homogène, des groupes culturels différents s'y confrontent, se modifient, tout en restant liés par ce que l'auteur appelle l'esprit d'entreprise ou d'innovation. Ici aussi, comme déjà mentionné plus haut, les processus transformateurs se heurtent à l'organisation rationnelle, hiérarchique et bureaucratique toujours en place.

Des régulations dualistes apparaissent également, afin de gérer deux réalités bien distinctes qui sont d'une part celle des acteurs du changement, et d'autre part celle de ceux qui subissent le changement, en s'adaptant ou en résistant : "(...) il s'agit de trouver les modalités d'échanges ou de conversions appropriées, sans peine de faire brutalement régresser les capacités collectives de toute l'entreprise." (p. 129).

En résumé, le changement lié aux innovations met en œuvre des acteurs multiples, induisant par là une remise en cause de l'organisation traditionnelle hiérarchique et paternaliste du travail. En effet, de nouveaux liens sont nécessaires pour faciliter la

communication entre acteurs du changement de différentes appartenances hiérarchiques et professionnelles. Le changement en entreprise exigerait donc non seulement un changement culturel, au sens défini plus haut par Sainsaulieu, mais également un changement dans l'organisation du travail (qui y est lié, finalement) tendant vers plus de participation et de démocratie.

Si cet exposé des idées et résultats de recherche de Sainsaulieu peut paraître ardu au premier abord, il est important de souligner que c'est la complexité même du "modèle" permettant la compréhension des mécanismes en œuvre lors du changement organisationnel qui fait sa richesse sur le terrain : c'est le cadre qui, finalement, permet le mieux de comprendre les situations mises en évidence, les problèmes abordés et les mécanismes en jeu dans les entreprises confrontées au changement.

Car non seulement le changement actuellement est principalement lié à l'innovation, mais encore est-il nécessaire, pour changer de manière efficace, qu'il soit accompagné d'un changement de culture dans le sens d'une démarche démocratique et participative !

Si j'ai insisté, dans ce chapitre sur le changement, sur la notion de participation comme condition d'un changement réussi, c'est n'est pas par hasard. Dans l'approche humaniste qui est au centre de mes préoccupations, Rogers (1979) a énoncé des principes de leadership qui, à mon avis, en constituent la base (figure 10).

La participation n'est cependant pas la panacée universelle. De nombreux auteurs (Tixier 1988, Laville 1988, Chouraqui 1988, Sainsaulieu 1983b) relient la difficulté à rendre crédible et opérationnelle à long terme une démarche participative dans un milieu dominé par un style de leadership influencé par l'OST.

Mais si les tentatives d'organisation plus autonomes et participatives sont le plus souvent étouffées par les groupes formels en place (Sainsaulieu, 1992), comment introduire et gérer le changement de manière efficace et dans le respect de chacun ? Mon hypothèse est que le changement organisationnel doit pouvoir s'appuyer sur un encadrement défendant les principes d'influence et d'impact proposés par Rogers (1979). Ces principes sont, me semble-t-il, à la fois à la base et en amont des démarches participatives. En d'autres mots, je pense qu'on ne peut penser introduire une quelconque participation tant que le style de leadership est dominé par le pouvoir et le contrôle.

Culture d'entreprise et démarche qualité

Quant à la relation entre culture et qualité, la littérature ne m'a livré que peu de matières, concernant d'une part le lien entre culture et qualité des systèmes complexes, et d'autre part les différentes manières d'appréhender la qualité, en relation avec la culture d'entreprise.

<u>Influence et impact</u>	<u>Pouvoir et contrôle</u>
- Donner de l'autonomie aux personnes et aux groupes	- Prendre des décisions
- Donner aux gens la liberté de "tenter leur chance"	- Donner des ordres
- Exprimer ses propres idées et sentiments en considérant que c'est un aspect de l'apport au groupe	- Diriger le comportement des subordonnés
- Faciliter les acquisitions des autres	- Garder ses propres idées et sentiments « par devers soi »
- Stimuler l'indépendance de la pensée et l'action	- Exercer son autorité sur les gens et l'organisme
- Accepter les créations "inacceptables", originales, qui se font jour	- Dominer quand cela est nécessaire
- Déléguer, donner de pleines responsabilités	- Contraindre quand cela est nécessaire
- Donner et recevoir une information en retour (feed-back)	- Enseigner, instruire, conseiller
- Encourager l'auto-évaluation et s'y fier	- Evaluer les autres
- Trouver des satisfactions dans le développement et les réalisations des autres	- Tirer satisfaction de ses propres satisfactions

Figure 10 : Quelques réflexions concernant la direction (le leadership)
Source : Rogers (1979, p. 74)

Dans les systèmes qui requièrent une très haute précision, la culture d'entreprise est un élément primordial. Weick (1987), en étudiant les problèmes liés au contrôle aérien ainsi qu'aux centrales nucléaires, en est arrivé aux conclusions suivantes : il s'agit de systèmes très complexes, en fait plus complexes que l'homme. Il est donc difficile pour une seule personne de les maîtriser totalement. La solution s'impose d'elle-même, le contrôle ne peut être fait que par une équipe. Ces systèmes étant très sensibles, l'équipe doit à la fois posséder une diversité suffisante à la maîtrise de l'ensemble, mais en même temps être "sur la même longueur d'onde". La décentralisation des compétences est donc tout aussi nécessaire que la centralisation des règles. Cette centralisation,

d'après l'auteur, ne peut se faire que par l'intermédiaire de la culture. Elle seule, en induisant des règles non formalisées mais intériorisées, donnera la latitude suffisante pour l'interprétation et l'improvisation en cas de crise. Et l'auteur de conclure que nombre de systèmes décentralisés ont été précédés par une période de centralisation très forte, qui a permis l'établissement et l'intériorisation d'un ensemble de valeurs. Ensuite seulement, les gens sont devenus indépendants et autonomes.

Damien, Guinehard, Jacques et Tridier (1988) ont mené une étude sur les différentes visions de la qualité présentes dans une entreprise. Leur conclusion, c'est que ces manières diverses d'appréhender la qualité sont des éléments de la culture d'entreprise. Elles sont liées à des populations de statut différent, ayant des parcours différents dans l'entreprise. En se référant aux phases du travail proposées par Touraine, les auteurs identifient deux positions différentes par rapport à la qualité : dans un premier cas, la qualité est envisagée en tant que régulation autonome, donc faisant partie du travail et laissée à l'appréciation de chacun. Dans le second cas, la qualité devient une régulation contrainte, dépendant de spécialistes et donc imposée de l'extérieur par l'intermédiaire de normes ou de processus de contrôle.

En résumé, deux regards sur la qualité ont été mis en évidence. Soit la qualité fait partie de la culture ambiante, et on laisse à chacun le soin de faire un travail de la meilleure qualité possible en se basant sur sa "conscience professionnelle" que les auteurs appellent ici morale de service public. Ou alors, la qualité fait partie d'une stratégie décidée par la direction, et ses orientations sont formulées par les responsables de l'entreprise ! Qui bien sûr, pour obtenir l'adhésion du personnel, préfèrent changer la main d'œuvre en engageant plus de diplômés afin de "tendre vers une homogénéité culturelle". La question qui se pose est bien sûr de savoir s'il est possible d'atteindre cette homogénéité et, si oui, à quel prix. Il ne s'agit bien sûr pas seulement du coût financier, mais bien évidemment du coût social : une telle démarche sous-entendrait que le travail serait désormais réservé à une population privilégiée de diplômés, accentuant par là les exclusions et les inégalités.

2.4 Conclusion

La culture d'entreprise est envisagée ici non comme un objet d'étude, mais comme une approche permettant d'étudier le changement organisationnel. Dans ce sens, la littérature exposée dans ce chapitre fournit des éléments de construction d'une méthode d'analyse et d'interprétation de situations organisationnelles.

Dans un premier temps, l'analyse des modèles d'étude de la Corporate Culture fournit un premier niveau d'élaboration d'une méthode culturelle. En restant au niveau organisationnel, on s'attachera donc d'abord à mettre en évidence les éléments suivants :

- Environnement commercial, empreintes, champ d'activité de l'entreprise.
- Orientations fondamentales, valeurs, croyances, mythes...
- Héros.

- Rites et rituels, symboles.
- Réseau culturel : réseau informel de communication, diffusion des valeurs, mythes, etc.
- Evaluation de ces différents éléments : consistance (homogénéité), concordance avec les instruments de gestion, flexibilité.

Dans un deuxième temps, les modèles propres à la culture organisationnelle apportent une dimension plus humaine en insérant la personne et son rôle dans les caractéristiques mises en évidence ci-dessus :

- Nature de l'homme.
- Sens de la vie et principes éthiques.
- Nature de la vérité et moyens de la découvrir.
- Caractère volontariste ou déterministe de la destinée.
- Horizon temporel pertinent.
- Nature du progrès.
- Conciliation de la vie individuelle avec la vie collective.
- Rôle et objectif de l'organisation.
- Oegré de contrôle qu'elle exerce sur son milieu.
- Orientation face au marché, aux clients, à la technologie, aux produits.
- Définition de la réussite et des règles de performance.
- Nature et origine de son autorité.
- Responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des individus, et leur devoir envers elle.
- Caractère des relations interpersonnelles.

Dans un troisième temps, l'analyse culturelle, qui est utilisée non pas seulement lors du recueil des données, mais également au moment de l'interprétation des résultats, fournit les éléments suivants par rapport auxquels se positionner :

- Le travail est un lieu d'apprentissage culturel qui va influencer les identités en présence dans l'entreprise.
- Un cycle d'apprentissage culturel peut être identifié, qui se base sur les processus interpersonnels et collectifs d'intériorisation des données de la culture au cours des rapports de travail.
- La nature de la culture d'entreprise : elle est basée sur trois éléments qui sont le transmis, l'appris et l'inscrit.
- La culture est transmise au moyen de normes, de valeurs et de modèles de conduite, et peut se situer par rapport à trois grands courants : l'OST, le paternalisme ou le changement et les formes participatives.
- L'apprentissage culturel est lié aux fusions, changements technologiques ou même à la formation permanente. Il fait évoluer les expériences collectives de l'action stratégique et de l'action individuelle plus vite que les rôles traditionnels et les modalités d'action collective fondées sur des croyances et valeurs bien établies.
- La culture est inscrite dans le projet d'entreprise, et dans tout ce qui donne sens à l'action et qui indique une direction claire à suivre.

Par conséquent, le problème de l'étude du changement par la CE est fondamental. Partageant le point de vue de nombreux auteurs (Allaire et Firsirotu, 1988a; Bollinger et Hofstede, 1987), **je pense que le changement organisationnel - duquel relèvent les démarches d'amélioration de la qualité - ne peut se concevoir sans une réflexion sur les implications humaines de ce changement.** La culture me semblant un moyen pertinent d'envisager le rôle des acteurs, les relations entre culture et changement sont primordiales pour ma démarche.

C'est pourquoi la relation qui existe entre CE et changement doit être élucidée. Sainsaulieu (1992), en mettant en évidence les modalités sociales du changement fourni d'importantes pistes d'analyse. Chacune de ces modalités (désordre stratégique durable, ruptures culturelles et identitaires, processus transformateurs ayant des effets institutionnels, évolution de l'acteur du changement, nouvelles modalités de relations) est une clé permettant l'interprétation des résultats obtenus lors des études de cas. La conclusion reste cependant inéfectable : le changement organisationnel est lié à un changement culturel et à un changement dans l'organisation du travail. Vachette (1984b) partage également cette idée.

Les implications de ces réflexions sont extrêmement importantes. Si l'on considère l'introduction des démarches qualité comme relevant du changement organisationnel, l'analyse faite plus haut montre qu'elles doivent être accompagnées non seulement d'une analyse culturelle, mais aussi d'un changement structurel favorisant les démarches participatives en permettant l'émergence d'un style de leadership centré sur la personne (Rogers, 1979).

Ainsi donc, l'on en revient toujours au même point. Quel que soit le contexte de la recherche, quel que soit le type de démarche d'amélioration de la qualité envisagée, le changement devrait être accompagné d'une démocratisation de la gestion.

Cette revue de la littérature relative à la culture d'entreprise permet donc de déterminer les cadres de la recherche. Les études de cas seront centrées sur quelques points particuliers :

- L'analyse des caractéristiques de la démarche d'amélioration de la qualité introduite;
- L'analyse de la culture d'entreprise et des structures de la communication;
- L'analyse du changement apporté par les démarches qualité à la lumière des caractéristiques culturelles mises en évidence;
- l'interprétation de la situation globale en utilisant comme cadres de référence les structures sociales de l'innovation mises en évidence par Sainsaulieu et les caractéristiques style de leadership (Rogers, 1979).

En effet, lors des études de cas, les canevas d'entretiens et questionnaires ont été construits sur la base de la littérature sur la qualité (Doncet, 1986; Périgord, 1986; Feigenbaum, 1984; Ishikawa, 1984) et de l'approche de Schein (1984). Les résultats obtenus ont été interprétés en première lecture selon ces concepts, et en seconde

lecture selon les approches proposées par Sainsaulieu, afin d'obtenir une image la plus précise possible de l'interaction des trois facteurs que sont la démarche qualité, la culture d'entreprise et la structure (participative ou pas) d'accompagnement mise en place, complétée par une lecture culturelle de l'inscription des individus dans les organisations, inscription saisie lors de l'introduction d'une démarche qualité.

3 LA QUALITE EN ENTREPRISE

Dans le chapitre précédent, une approche de l'étude du changement a été élaborée. Il s'agit maintenant de définir plus précisément l'objet étudié. Cet objet, l'introduction des démarches d'amélioration de la qualité dans les entreprises, est un exemple de la forme que peut prendre le changement organisationnel. Pourquoi prendre l'exemple de la démarche qualité ? Tout d'abord, il s'agit, au moment des enquêtes sur le terrain, d'une approche qui se développe de plus en plus, ce qui rend relativement aisée la recherche de « cas », donc d'entreprises en train d'introduire ce changement. D'autre part, dans une ambiance générale de fusions, restructurations, rationalisations, etc., la démarche qualité propose une approche relativement positive de l'entreprise, à laquelle il semble aisé de s'associer, et qui ne contient pas de germe de « défenses », dans la mesure où, en principe, elle ne menace personne. En effet, il me semblait important de réaliser ces enquêtes dans un climat de confiance relative en l'avenir afin d'éviter le risque de devoir débrouiller des écheveaux où changement, revendications, licenciements, menaces, peur de l'avenir s'enchevêtraient au point de rendre l'interprétation difficile.

Avant d'examiner les pratiques d'introduction de démarches d'amélioration de la qualité sur le terrain, il me semble pertinent d'explorer un tant soit peu le domaine tel qu'il apparaît dans la littérature, afin d'une part de comprendre ce qu'est une démarche d'amélioration de la qualité (ou plus exactement de mieux appréhender les différentes démarches proposées sous cette terminologie), et d'autre part de déterminer la place donnée aux hommes et aux femmes qui travaillent dans l'entreprise lorsqu'une démarche de ce type est initiée.

Ainsi, ce ne sont pas les outils et techniques de la qualité qui seront le centre de cette discussion, mais bien la manière dont l'être humain est pris en compte et intégré dans l'introduction et la mise en œuvre de ces démarches.

Il ne s'agit pas encore d'examiner comment cela se passe réellement dans les faits, mais bien de déterminer quels sont les "conseils" véhiculés par la littérature. On verra que ceux-ci varient d'un auteur à l'autre; cette variation allant de l'ignorance totale du "facteur humain" dans les approches les plus techniciennes, à la centration sur les membres de l'entreprise comme élément essentiel de réussite d'une telle démarche dans des approches plus humanistes.

Dans les pages qui suivent, le lecteur trouvera une revue critique de littérature concernant les démarches d'amélioration de la qualité. Dans un premier temps, l'exposé des attentes liées à la qualité dans une perspective historique permet de déterminer les raisons qui incitent les entreprises à se lancer dans la démarche qualité (image de marque, concurrence, maîtrise des coûts...). Ensuite, vu la multiplicité des attentes, il est important de se pencher sur la pluralité des démarches et sur leur évolution à travers le temps. On verra en effet que le terme de qualité, tout d'abord associé au produit, élargit de plus en plus sa définition et concerne finalement toute l'entreprise. Donc également les individus dans leur manière de percevoir, s'approprier, modifier la démarche. Mais quelle démarche ? Diverses conceptions pratiques de la qualité et de son implantation se retrouvent dans la littérature (essentiellement dans des guides destinés aux managers). Ces conceptions sont mises en évidence et classées selon la manière dont elles associent la personne au travail à la mise en œuvre de la nouvelle démarche. A la base des pratiques liées à la qualité se trouvent des conceptions théoriques, qui sont finalement exposées et permettent de prendre du recul par rapport aux pratiques tout en mettant en évidence les conceptions de la personne sous-jacentes.

3.1 Les attentes liées à la qualité

Cette partie a pour but de mettre en évidence des modalités différenciées d'appropriation de la notion de qualité par les entreprises à travers, comme dans le chapitre précédent, la place qui est faite aux personnes.

Une analyse des articles sur la qualité publiés dans "Harvard-L'expansion" depuis 1983 (période depuis laquelle la qualité apparaît plus régulièrement dans la littérature) permet de prendre connaissance des préoccupations liées à la qualité. Ainsi, les premiers articles sur la qualité (par exemple Léonard et Sasser, 1983), insistent particulièrement sur l'aspect rentable de la démarche qualité : les mesures prises pour améliorer la qualité ont des effets immédiats sur la productivité, puisqu'elles entraînent un accroissement qualitatif d'une étendue beaucoup plus large que les dispositions prises ponctuellement au nom de l'amélioration de la qualité. La littérature sur la qualité, à cette époque, tendant encore à prouver que la démarche était rentable, et que les gains espérés pouvaient être fort élevés. L'argument, en fait, étant que l'accroissement de la qualité entraînait inévitablement un accroissement de la production : si l'on produit mieux, on produit plus. On remarquera dans ce discours, une volonté de la part des promoteurs de la qualité de convaincre les dirigeants de l'avantage de la démarche. A cette époque, ceux qui s'intéressent aux démarches d'amélioration de la qualité sont encore des ingénieurs et techniciens, ils doivent prouver le bien-fondé de cette nouvelle approche.

L'amélioration de la qualité ne doit cependant pas se faire à n'importe quel prix, il est important d'identifier le bon point de référence pour déterminer de la pertinence ou de la valeur d'une démarche : une amélioration d'année en année n'apportera pas forcément grand chose à l'image de marque de l'entreprise, car les clients ne jugent

pas par rapport aux années précédentes, mais par rapport aux produits équivalents qu'ils trouvent sur le marché (Takeuchi et Quelch, 1983; Reddy et Berger, 1984; Garvin, 1985). Ainsi, l'amélioration de certaines automobiles américaines est passée inaperçue, complètement masquée par le saut qualitatif énorme des voitures japonaises qui inondaient le marché américain. Donc, se gargariser de qualité interne ne suffit plus. Les taux de rebuts, de pannes, de retard... ne veulent rien dire par rapport aux chiffres des années précédentes mais doivent plutôt être comparés avec les résultats de la concurrence. Comme ceux-ci sont difficiles à obtenir, le seul indice valable est la réaction des consommateurs. L'écoute du client sera donc la meilleure arme de la qualité, et le service à la clientèle (conseil ou après-vente), sera une unité stratégique pour la politique de la qualité dans l'entreprise. Après les arguments "internes" (qualité = meilleure maîtrise des coûts, des déchets, etc. donc économies substantielles) viennent les arguments "externes", centrés sur la comparaison avec la concurrence et la réalisation des désirs du client.

Après le produit et la fabrication, la qualité s'étend à la notion de service (Horovitz, 1986; Eiglier et Langeard, 1987). Le coût de la non-qualité, dans les services, serait beaucoup plus élevé que dans le domaine industriel. Tout d'abord, parce que le service est fabriqué et consommé en même temps. Les défauts sont donc immédiatement perceptibles. Ensuite, le service n'est pas seulement une prestation, c'est avant tout une expérience (celle que le client fait quand il rentre en contact avec un prestataire de service) qui se traduit par des facteurs relativement subjectifs comme le sourire, l'aide à la résolution de problèmes, l'attention, la courtoisie, la rapidité, etc.

Mais l'objectif suprême de la qualité reste de faire face à la concurrence : Garvin (1988) en parle comme d'un "nouvel espace de concurrence". C'est une démarche, un cadre qui doit permettre à une compagnie "d'étudier les opportunités qui lui sont offertes de différencier ses produits de ceux d'une autre entreprise" (p.61). Tout en sélectionnant parmi tout ce qui peut être amélioré, les aspects les plus pertinents pour satisfaire le client. De là à parler d'innovation il n'y a qu'un pas, qui a été franchi par Seurat (1989) pour qui les deux notions sont complémentaires : si l'innovation est issue d'un chaos bouillonnant d'idées et d'essais, sa réalisation ne peut être menée à bien que grâce à une démarche qualité bien structurée, qui réponde à des normes bien établies.

Juran (1993) analyse les raisons qui font que, malgré l'essor de la démarche qualité hors du Japon, celui-ci en reste le leader mondial. L'auteur attribue cet état de fait à une cause tout simple : la nature de l'investissement. En effet, au Japon ce sont les P.D.G. d'entreprises qui se forment à la qualité, ainsi que les cadres supérieurs. En Europe et aux Etats Unis, ce sont le plus souvent des ingénieurs et des responsables du contrôle de la qualité. Ainsi, l'effort et l'engagement seraient plus soutenus au Japon. Cette explication, peut-être partielle, est complétée par celle de Grant, Shani et Krishnan (1994) : le T.Q.M. (Total Quality Management) est une vraie rupture managériale. Il ne peut être greffé sur les structures existantes, et c'est au niveau de la direction que commence le changement. Ce changement va dans le sens d'une vision à long terme, incompatible avec les politiques actuelles de dégraissage, de

rentabilisation et d'augmentation de la productivité. En effet, ces auteurs affirment que la qualité totale représente un retour aux valeurs d'artisanat, tout en postulant une convergence entre les intérêts à long terme des employés, des actionnaires et des clients. Véritable philosophie plutôt que méthode de gestion, elle implique un choix et ne supporte pas le compromis. Le T.Q.M. oblige à reconstruire les organisations, notamment en implantant des structures interactives et en inversant la pyramide : *"La mise en place du T.Q.M. est comparable à l'introduction de la démocratie représentative dans une ancienne autocratie"* (Grant, Shani et Krishnan, 1994, p. 59).

Kélada (1994) emprunte une autre voie, en affirmant que la qualité totale est une démarche qui doit nécessairement accompagner le changement. Il examine le cas du reengineering, et montre comment la qualité totale peut éviter des erreurs fatales : la qualité totale et le reengineering constituent respectivement l'objectif et un outil d'une même approche. Donc, le reengineering ne doit pas être mis en œuvre sans avoir examiné au préalable l'utilité d'une possible amélioration de ce qui existe. Car même s'il faut définir des priorités, la reconception d'un processus d'affaires dans une entreprise ne peut se faire de façon morcelée. La qualité totale serait ainsi un "principe unificateur".

La réflexion sur la qualité va toujours plus loin dans les possibilités d'application. La démarche qualité n'est plus une fin en soi, mais elle devient un principe d'application pour différents outils de gestion (par exemple la reconception). Son domaine d'application s'élargit toujours plus, jusqu'à concerner les P.M.E. : Price et Chen (1994) élaborent des conseils pour implanter le T.Q.M. dans les petites et moyennes entreprises, en insistant principalement sur le rôle de la démarche qualité pour accompagner la croissance de l'entreprise. Ainsi, plusieurs effets sont attendus : permettre la formalisation qui rendra possible la transmission des connaissances, aider à trouver un équilibre culturel (en facilitant le passage de l'artisanat à l'industrialisation) ... en bref, promouvoir la prévention plutôt que le contrôle et la détection des problèmes.

La démarche qualité ne doit cependant pas rester centrée sur le travail. Une étude de cas (Jacobucci, 1996) montre comment certaines améliorations de la qualité peuvent déplaire aux clients, en déshumanisant la relation qu'ils entretiennent avec l'entreprise. Pratiquement, il s'agissait d'implanter un logiciel permettant de mieux comprendre les besoins du client et d'y répondre plus vite et à moindre coût. Si chacun y trouve théoriquement son avantage, il s'avère que dans la pratique un certain nombre de clients se révèlent insatisfaits.

Lors d'une conférence tenue en 1991 à Lausanne, Pierre-Joseph Magne proposait quelques résultats d'une recherche menée pour sa thèse de doctorat. Il identifie, après enquête, 6 raisons qui ont poussé des entreprises suisses à adopter la politique qualité :

- D'un point de vue financier, la démarche qualité permet de redresser des situations difficiles par les économies substantielles qu'elle permet;

- les rigidités fonctionnelles de l'entreprise sont efficacement combattues, grâce notamment à un remaniement de la hiérarchie (aplatissement et simplification) qui permet de favoriser l'esprit d'initiative;
- les raisons commerciales évoquées sont celles de l'accroissement des exigences du client, non seulement du point de vue de la qualité du produit, mais surtout en ce qui concerne la flexibilité et la capacité d'adaptation de l'entreprise;
- l'accroissement de la complexité des systèmes techniques ainsi que les pannes ne peuvent être maîtrisés qu'au travers d'une politique de qualité;
- les contraintes extérieures, notamment l'exportation vers la CEE imposent aux entreprises de prendre de plus en plus de responsabilités du point de vue juridique. De plus, l'instabilité croissante qui affecte les valeurs de notre société exigent des capacités d'adaptation de plus en plus grandes;
- Les travailleurs suisses sont de plus en plus à la recherche du plaisir au travail, au travers du climat de l'entreprise. Le renforcement de la compétence professionnelle et le développement de la participation et des activités créatrices sont à leurs yeux le meilleur moyen d'y parvenir.

C'est à partir d'une ou de plusieurs de ces impulsions que chaque entreprise va définir un système d'objectifs, qui se traduit par une stratégie d'action pour implanter une démarche de type "qualité totale". Ainsi, l'auteur répond déjà à l'une des questions que l'on peut se poser, à savoir pourquoi chaque démarche est différente, pourquoi chaque entreprise se lance d'une manière différente dans la qualité. Kélada (1991) en fait une condition importante de la réussite d'une politique de qualité totale : l'entreprise qui développe sa propre approche et ses propres techniques réussit souvent mieux que celle qui se fait conseiller de manière coûteuse par un consultant ! Sans anticiper les résultats de ma recherche, il est vrai qu'une des constatations faites, notamment dans la préenquête (Piérard, 1994), est que l'entreprise met en place une démarche qualité pour combler prioritairement son point le plus faible. Il est bien loin de l'esprit des dirigeants, le grand principe global et unitaire de la qualité totale... Magne ajoute encore un commentaire important, et qui pourrait faire le lien avec d'autres analyses plus "psychosociologiques" de la démarche qualité : *"Le concept de qualité totale s'inscrit dans une stratégie des ressources humaines basée sur la mise en valeur des compétences. Chaque collaborateur va exprimer ses compétences par l'exercice de ses activités, par l'exercice de son rôle qui s'effectue dans une relation "commerciale" entre fournisseur et client dégageant de la valeur."* (p. 11)

Voilà donc placé le contexte dans lequel on parle de qualité : produit, services, résultats, concurrence, innovation... Mais de quelle qualité s'agit-il ? D'une part, dans les pages qui précèdent, le discours part de la qualité comme objectif à la qualité comme processus, outil de gestion. D'autre part, une discussion s'entame déjà à propos de la position de la démarche sur un axe « participation – normalisation ». On verra qu'il existe un écart important entre qualité technique et qualité managériale, et que les notions d'autonomie, d'expression des salariés, de participation, de délégation... ont une place fort variable selon l'approche privilégiée.

3.2 Evolution des conceptions de la qualité en entreprise

Bien que la démarche qualité en entreprise soit un phénomène social récent, cela fait plus de 50 ans que le contrôle de la qualité est venu compléter la démarche productive, "quantitativiste", de Taylor. Stora et Montaigne (1986) situent l'origine du concept de qualité dans une nécessité créée par le taylorisme : la division du travail, en partageant les tâches à outrance, réduit la prise de responsabilité de l'exécutant à sa plus simple expression. Non seulement elle sépare le monde du travail en deux (organisateur vs exécutant), mais elle partage également la classe ouvrière en deux : ceux qui produisent et ceux qui contrôlent. Trop souvent associée à l'accroissement de la productivité, cette organisation du travail, par essence, fait une distinction fondamentale entre quantité et qualité. Il est donc logique que ceux qui ont pour mission de produire le plus possible soient différents de ceux qui contrôlent la conformité du produit. Il est également évident que cet état de fait ne peut qu'engendrer des dysfonctionnements, ne fût-ce qu'en raison du manque de relations entre production de la qualité et contrôle de la qualité.

Le taylorisme n'est cependant pas le seul élément à l'origine du souci pour la qualité. L'évolution du travail en trois phases proposée par Touraine (1961) apporte un éclairage plus global :

- A. le travail artisanal ou professionnel fait par des ouvriers qualifiés;
- B. le travail à la chaîne fait par des ouvriers spécialisés;
- C. le travail automatisé qui demande un certain niveau d'abstraction.

Le taylorisme se situe au passage de la phase A à la phase B. Dans la phase A, l'ouvrier possédait une certaine autonomie dans son travail. Dans la phase B au contraire, la centralisation de la conception du travail et la spécialisation de sa réalisation font que l'ouvrier n'est plus qu'un simple exécutant, le travail qualifié devenant l'apanage des techniciens et du service d'entretien des machines. L'ouvrier s'adapte aux impératifs de la production et des machines, il n'est plus celui qui utilise les machines afin de faire son travail.

La qualité dont il est question au niveau du taylorisme ne serait qu'une qualité technique, un contrôle a posteriori par rapport à des normes. Cependant, toujours d'après Touraine (1961), la dimension sociale du système de production s'est vite imposée aux organisateurs : *"toutes les expériences des physiologistes, des psychologues et des psychosociologues ont montré à quel point la cadence et la qualité de la production étaient affectés par les réactions particulières des hommes au travail, qui ne sont pas des outils de production, mais des personnes."* (p. 397-398).

Quant à la phase C, elle naît et se développe avec l'automatisation, qui regroupe des tâches auparavant effectuées par plusieurs ouvriers spécialisés, en confiant à un seul opérateur la surveillance et l'alimentation d'une machine complexe. Les

caractéristiques de l'ouvrier à ce moment ne sont plus définies par des connaissances, mais plutôt par des aptitudes liées à sa capacité d'abstraction et à sa personnalité.

C'est pourquoi la démarche qualité s'est rapidement étendue, conjointement avec la notion de prévisibilité technique : il devient rapidement nécessaire d'inclure les coûts relatifs à la qualité (ou à la non-qualité) dans les calculs de production. Et ce en utilisant d'abord les statistiques pour prédire d'un niveau acceptable, pour ensuite privilégier le feed-back et l'autocontrôle. Le passage se fait ainsi de la prévision à la prévention.

Si l'on revient à l'évolution de la démarche qualité, on retient d'abord l'idée d'un contrôle de la qualité a posteriori, situé en fin de fabrication et qui a pour tâche d'éliminer les pièces défectueuses (Voir Stora et Montaigne, 1986, p. 22). C'est cette augmentation du coût qui a amené l'idée du contrôle statistique. Au lieu de contrôler toutes les pièces, un contrôle statistique permet de déterminer quel pourcentage des pièces doivent être contrôlées pour obtenir le degré de fiabilité voulu. Mais rien n'est fondamentalement changé : on n'améliore pas la qualité, on rationalise le contrôle. Dans cette perspective, Walter A. Shewhart est l'un des premiers "grands noms" associés à la qualité. C'est lui qui, en 1931, publie un ouvrage intitulé "Economic Control of Quality of Manufactured Product". Il s'agissait de promouvoir un contrôle probabiliste de la qualité, au niveau de la fabrication des produits, basé sur des méthodes statistiques complexes.

Curieusement, bien que l'idée d'accroître la maîtrise de la qualité soit américaine, c'est au Japon qu'elle sera développée par des américains, plus particulièrement au sein de la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) par W. Edward Deming, puis par Joseph Juran après la deuxième guerre mondiale. Le "Quality Control Handbook", de Juran, paru pour la première fois en 1951, est traduit dans 14 langues. Il s'agit essentiellement de développer les méthodes statistiques de contrôle (gestion) de la qualité. C'est la naissance de ce que d'aucuns appelleront "l'assurance qualité". La notion d'assurance de la qualité se développera aux environs des années '60, d'après Stora et Montaigne (1986). Il s'agit d'intégrer le contrôle à la production. Les outils statistiques sont largement utilisés, et on introduit la notion de qualité du processus, qui vient s'ajouter à celle de qualité du produit : *"En résumé, le concept Assurance de la qualité correspond à une décentralisation de responsabilités, à un enrichissement des tâches, à des relations inter-fonctionnelles plus développées, à une relation client-fournisseur plus étroite, à une plus grande participation du personnel sur des objectifs communs (la qualité du produit - la qualité du procédé - la satisfaction du client). L'antagonisme organisateur-exécutant s'estompe."* (Stora et Montaigne, 1986, pp. 24-25).

Parallèlement, une idée nouvelle se développe. Il s'agit du "contrôle total de la qualité" ou "gestion totale de la qualité". C'est le management dans son ensemble, depuis la direction générale jusqu'aux cadres de première ligne, qui doit assurer un changement fondamental du mode de fonctionnement. Armand V. Feigenbaum, pour continuer la

lignée des "grands noms", propose une redéfinition des règles du management pour l'adapter à la gestion de la qualité. Son ouvrage, le premier sur ce sujet, s'intitule "Total Quality Control", et paraît en 1951. C'est le premier développement du concept de gestion totale de la qualité, qui doit concerner toute l'entreprise, et plus seulement la conception et la production comme c'était le cas auparavant (il s'agit ici d'une transition fondamentale, car la qualité devient l'apanage des managers et non plus celui des ingénieurs). Il est reconnu par beaucoup comme étant le père de la "Qualité Totale" (Feugas, 1985; Stora et Montaigne, 1986). Il sera également invité par la JUSE pour donner des cours au Japon, car ses idées complètent bien celles de Deming et Juran. Il est intéressant de remarquer que ce sont des ingénieurs, et non des managers, qui les premiers se sont penchés sur les composantes "gestionnaires" de la qualité.

Ce n'est qu'à la fin des années '70, grâce notamment à Philip B. Crosby et à son livre (Quality is Free, 1979) que la démarche qualité traverse les frontières japonaises pour s'implanter aux Etats-Unis, et ensuite en Europe.

René Feugas propose une étape de plus dans la marche vers la qualité : après le contrôle total de la qualité, il voit poindre une évolution qui introduirait la notion de système, par l'intermédiaire d'une meilleure prise en compte des relations clients-fournisseurs Internes à l'entreprise. C'est ce qu'il appelle T.Q.C.S. Total Quality Control System.

Shingo (1987) retrace également l'évolution des méthodes de contrôle de la qualité. En proposant une nouvelle méthode (centrée sur la prévention des défauts et non plus sur leur correction), cet auteur introduit un changement de logique, peut-être changement de niveau 2 selon Watzlawick (1975). En fait, l'utilisation des statistiques pour le contrôle de la qualité ne peut se faire qu'à posteriori, quand les erreurs sont commises, alors que ce qui est recherché, c'est la prévention des défauts. En cela, Shingo se distingue des écoles "traditionnelles" de maîtrise de la qualité présentées dans ce chapitre.

L'évolution brièvement retracée ci-dessus présente en fait des techniques de gestion de production, au mieux de management, développées par des praticiens. Mais il me semble qu'il y a, dans les ouvrages plus récents sur la qualité, une autre dimension, que l'on pourrait appeler sociale, culturelle ou motivationnelle. C'est le Japonais Kaoru Ishikawa qui, le premier, en introduisant la notion de cercles de qualité, va rapprocher les théories du comportement de Maslow, Herzberg et Mc Gregor avec celles développées au sein de la JUSE.

Stora et Montaigne (1986) présentent une vision de la qualité qui intègre le comportement humain. Le mouvement qualité totale s'accompagne en effet pour eux de deux composantes fondamentales :

- l'une, *ECONOMIQUE*, résulte de la libération des potentialités, de la mobilisation de l'intelligence et de la créativité de tous les collaborateurs autour d'un grand projet de l'entreprise. La compétitivité s'améliore par une

meilleure image de marque, une productivité accrue, une réduction des coûts de non-qualité.

- *l'autre, HUMAINE, résulte de la participation, des possibilités d'expression et d'initiative qui s'ouvrent à tous les membres de l'entreprise." (p. 30).*

On voit également que les idées d'Ishikawa ont fait des émules, et que la prise en compte des facteurs humains dans l'entreprise joue un rôle non négligeable dans l'évolution du concept de qualité totale. Valère Cantarelli (1985) formule sans ambiguïté ce qui était sous-jacent à de nombreuses approches sans être réellement explicite : *"Sans une participation complète des hommes, tout programme qualité est voué à l'échec"* (p. 274).

Ce mouvement vers la qualité n'est pas aisé à analyser. Périgord (1987) distingue deux stratégies différentes : la qualité qualiticienne et la qualité comme outil de management. La qualité qualiticienne, c'est d'abord le contrôle de la qualité par rapport à des normes, puis l'assurance de la qualité : il s'agit non plus de maîtriser la qualité du produit, mais bien de contrôler la qualité de l'entreprise qui produit. La qualité comme outil de management utilise bien entendu les statistiques, notamment celles proposées par Deming. Mais il y a plus : *"La gestion de la qualité intéresse toute l'entreprise, y compris le service du personnel. C'est un principe de management où la dimension humaine doit être omniprésente. Il n'y a qualité des produits que si les processus sont bons et les hommes "bien dans leur peau" ou travail."* (Idem, p. 31). Et l'auteur de conclure que, si pour les Japonais les deux courants sont nécessairement intégrés, nombre des dirigeants occidentaux qui se sont inspirés de l'approche nipponne n'en ont vu que la partie émergente, celle de la "qualité qualiticienne".

Alain Poutignat (1985), quant à lui, fait la différence entre la qualité économique et ce qu'il appelle la qualité intégrée. La qualité économique a pour but de fournir un produit satisfaisant les normes fixées par les utilisateurs au moindre coût. Quant à la qualité intégrée, elle est l'affaire de tous et concerne les aspects relationnels au travail, en se basant sur la responsabilité et la confiance.

Sans être fondamentalement différente, la distinction faite par Périgord (1987) me semble plus adéquate par rapport à la problématique de cette thèse. En effet, puisque je m'intéresse plus particulièrement aux dimensions culturelles et de communication de la qualité, les notions d'"aspect relationnel au travail" et d'"intérieurisation d'attitudes constructives" se révèlent particulièrement pertinentes comme filtre d'analyse. Dans le bref historique ci-dessus, on voit déjà poindre une évolution dans la prise en compte de ces concepts, depuis le "contrôle qualité" qui ne s'en soucie guère jusqu'au "Total Quality Control" qui, suivant la manière dont il est envisagé, leur accorde une importance plus ou moins grande. Kohler (1992), dans un chapitre sur l'évolution de la qualité présente un schéma (figure 11) intéressant car il permet de mesurer plus clairement l'écart entre ce qui devrait être (un accroissement régulier des composantes sociales et économiques) et ce qui est mis en œuvre pratiquement dans les entreprises.

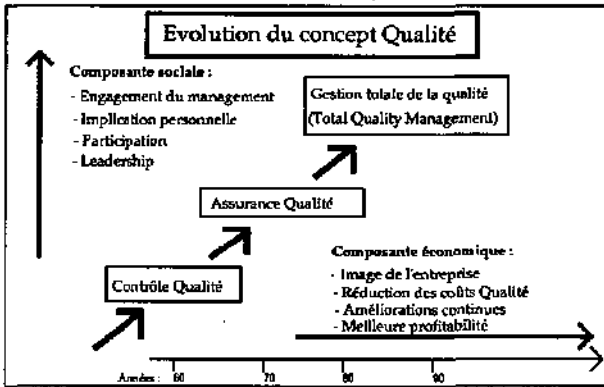


Figure 11 : Evolution du concept qualité et ses composantes économiques et sociales.
Source : Kobler (1992)

Cette évolution du sens accordé au terme démarche qualité a abouti à une vision très large d'une qualité concernant à la fois le produit, le client, les collaborateurs, le processus du travail, etc. Il semblerait qu'un certain niveau de consensus soit atteint, à partir duquel les écrits s'interrogent sur les domaines d'application, et sur la manière d'examiner des problèmes particuliers en respectant les principes de la "qualité totale".

Ainsi, Marbach (1994) examine comment, au Japon, la qualité est mise en œuvre dans la gestion des systèmes de rémunération : en intégrant la dimension culturelle, en modelant les pratiques de gestion du personnel sur l'organisation sociale. Pour ce point particulier, une étude de cas réalisée au groupe de psychologie appliquée de l'Université de Neuchâtel (Piérard, Thygessen Fischer et Rousson, 1994) montre les relations qui existent entre le système de rémunération et les caractéristiques culturelles d'une organisation internationale.

Un dossier consacré à la qualité totale dans les R.H. (ressources humaines) est présenté dans la revue "Personnel" au printemps 1994. La démarche qualité, réservée souvent à l'amélioration de la production et des relations avec la clientèle, élargit son application aux ressources humaines. Non seulement elle permet aux D.R.H. de s'adapter au contexte mouvant; mais elle est également un des moyens les plus efficaces de mettre en place une organisation qualifiante, qui permettra l'acquisition des compétences à travers l'expérience acquise (Meignant, 1994). Plus globalement encore, le système qualité totale doit être appliqué à la fonction ressources humaines pour plusieurs

raisons (Lauzanne, 1994) : l'entreprise ne peut apporter une grande attention au client que dans la mesure où elle apporte la même attention à son personnel; la G.R.H. pilote des processus dont la gestion doit être définie, assurée et améliorée en permanence; elle doit mettre en place un système de mesure permettant d'évaluer les écarts entre les politiques et les pratiques; elle doit enfin assurer la cohérence socio-économique de l'entreprise. Ce discours, pourtant, semble un peu déconnecté de la réalité. Boasson et Le Youdec (1994) mettent en évidence les paradoxes du management actuel : on dit que la satisfaction du client passe par la satisfaction du personnel, donc on met en place une démarche qualité totale. Dans un même temps, la guerre économique conduit à des restructurations et des plans sociaux tout en exigeant une implication toujours plus grande de ceux qui restent. La première démarche, porteuse d'espoirs, entre en contradiction avec la seconde qui provoque stress et retrait. Il y a donc nécessité de clarifier les enjeux et les opportunités de la qualité totale. Schneider et Bowen (1994) mettent cependant en évidence l'importance du management des ressources humaines : des recherches américaines récentes montrent qu'il existe un lien important entre le management des ressources humaines et la perception de la qualité du service. On retrouve ici, démontré, le postulat énoncé plus haut selon lequel un personnel satisfait = un client satisfait. Certains, comme Bacq (1994) ou Fauconnier (1994) posent la question de la normalisation et de la formalisation de la qualité dans les ressources humaines. Ce dernier défend l'utilisation d'une ligne méthodologique générale, de référentiels communs, pas de démarche type. Pourtant, la démarche qualité dans les ressources humaines doit pouvoir améliorer les outils utilisés, les personnes qui travaillent pour elles et la qualité des services rendus (Igalens, 1994). Cette amélioration passe par une évaluation. D'aucuns se sont penchés sur les moyens pour mesurer le progrès (Candau, 1994; Monteil, 1994) : il serait donc nécessaire de faire des enquêtes pour mesurer la satisfaction des clients du département ressources humaines, ainsi que de mettre en place des indicateurs objectifs tenant compte des rôles qu'il assume dans la définition des objectifs, de la détermination et la mise en place de méthodes ou d'outils, et de l'organisation de processus par sous-fonction de personnels, de contrôle et d'analyse des résultats. Il faut cependant rester conscient des implications de la qualité totale (Lemaitre, 1994) : Le management de la qualité ne peut pas simplement se superposer aux modes traditionnels de management. Il implique des modifications très spécifiques qui ont de profondes conséquences sur les compétences des managers.

La qualité totale est également appliquée dans certains institutions de formation (Wemaere, 1995) : un syndicat français, la Fédération de la Formation Professionnelle, s'est engagé publiquement à mettre en œuvre une démarche de qualité totale. Il a publié une charte (Les dix commandements de la qualité) précisant les points sur lesquels elle s'engage et engage ses membres. Pour ne citer que quelques exemples, ces engagements concernent notamment le contrôle des méthodes pédagogiques, la compétence et la qualification des formateurs, l'investissement dans la recherche et la création d'outils pédagogiques, etc.

Ainsi, parallèlement au développement de la démarche qualité (contrôle de la qualité, assurance qualité et normalisation, qualité totale...), on voit son champs d'application

s'élargir à d'autres domaines que la production de biens. Elle trouve sa place non seulement dans les entreprises de services (public et privé) mais aussi, et de plus en plus, dans le domaine social.

C'est pourquoi il convient de mettre la qualité en question (Neuville, 1996), de la maîtriser tout en la considérant pour ce qu'elle est : non seulement un modèle managérial, mais aussi un phénomène de société. Une approche critique du «mouvement qualité», fondée notamment sur une recherche dans le secteur automobile aboutit à la conclusion suivante : *"Si le design relationnel de la qualité est utilisé à d'autres fins que la qualité du produit, si les entreprises subordonnent le bon sens à la voix du client pour légitimer l'autorité dans les circuits de décision, si la volonté d'objectivation et de rationalisation oublie le caractère foncièrement subjectif de la qualité et son irréductibilité, si le marché de la qualité totale supplante celui de la qualité du produit, enfin si la qualité du produit perd sa propriété discriminante et ne correspond plus à un signal pertinent pour le client au sens large, aucun des trois acteurs de la qualité n'y trouvera plus son intérêt car l'équilibre sera rompu. Compte tenu de l'ampleur du mouvement de la qualité et de son caractère irréversible, il nous paraît grand temps de «maîtriser la qualité», non plus selon la seule acception managériale mais bien en la considérant désormais comme un phénomène de société"* (Neuville, 1996, p. 47).

3.2.1 En résumé

A travers la littérature, on a vu que la démarche qualité, au départ, est faite par des techniciens pour des techniciens (contrôle statistique a posteriori, assurance qualité...). Ensuite, les mêmes auteurs la destinent aux managers. Cependant, l'on constate lors de l'examen de cette littérature l'absence d'intégration des sphères techniques et managériales. En effet, une distinction qui reviendra souvent dans les études de cas réalisées lors de la recherche est celle entre qualité totale et certification par rapport à des normes. La démarche de certification est essentiellement technique et procédurale; elle contrôle la qualité d'une entreprise en tant qu'entité par la mise en place de procédures essentiellement techniques et strictement définies. Quant à la qualité totale, elle concerne le même but : maîtriser la qualité de l'entreprise en tant qu'entité, mais par un moyen fondamentalement différent et essentiellement managérial : on ne contrôle plus, on délègue, on fait participer, on met en avant la créativité et l'autonomie dans le travail. Ces deux visions, fondamentalement différentes, faisaient pourtant (en théorie) partie d'un tout au départ, lorsque les japonais ont appliqué la démarche qualité totale (Ishikawa, 1984a). C'est la manière dont certains dirigeants de nos régions se sont appropriés cette notion qui a "gommé" la partie la plus fondamentale de cette nouvelle approche, ce qui en faisait l'originalité et qui est en même temps un outil de changement radical : l'alliance du technique et du managérial, l'analyse des chiffres combinée avec des approches participatives et créatives. En fait, ce serait donc l'appropriation de la notion par divers spécialistes qui en a fait cette démarche tellement confuse, parce que trop plurielle, trop "mise à toutes les sauces".

Plurielle, la démarche qualité l'est certainement à travers les différentes conceptions sur la manière de mobiliser les hommes et les femmes qui travaillent dans l'entreprise. Dans les pages suivantes, ces conceptions de la "mobilisation du personnel" sont brièvement discutées à travers l'analyse de quelques auteurs de référence.

3.3 Les conceptions pratiques de la qualité à travers diverses démarches

Après avoir examiné dans le chapitre précédent pourquoi l'on "fait de la qualité" dans les entreprises, il est temps de se pencher sur le comment : quelles sont les propositions de différents auteurs pour implanter la démarche qualité (figure 12), et donc quelle vision ou «philosophie» de la démarche sous-tend chacune des manières d'approcher la qualité.

Les méthodes d'implantation d'une démarche qualité, si elles diffèrent d'un auteur à l'autre, peuvent cependant être divisées en étapes :

- Fixer des normes ou des objectifs. Ceux-ci peuvent ne concerner que le produit (quantité de rebuts, erreur tolérable au niveau de la fabrication) ou au contraire toucher toute l'entreprise.
- Elaborer une méthode afin d'atteindre ces objectifs. Ces méthodes peuvent être mises en œuvre dans des groupes de projet (Crosby, 1979; Juran, 1983), il s'agit alors de techniques d'animation de groupe et de résolution de problèmes. Elles peuvent également ne toucher que chaque individu sur son poste de travail (Gogue, 1978; Deming, 1982; Doucet, 1986) au moyen de formations techniques ou à la qualité, de prise en compte des mesures et feed-back effectués.
- La mise en œuvre de ces méthodes est sous-tendue par certains principes de management, qui vont de la formation sur le poste de travail à la délégation de l'autonomie et de la responsabilité nécessaires pour prendre des mesures correctives (Gogue, 1978; Juran, 1983), au management participatif (Périgord, 1987; Feigenbaum, 1984) voire à la démocratie industrielle (Ishikawa, 1984) en passant par l'élaboration d'une nouvelle philosophie, de principes de management basés sur la confiance, le respect et la communication (Deming, 1982; Crosby, 1979; Doucet, 1986).

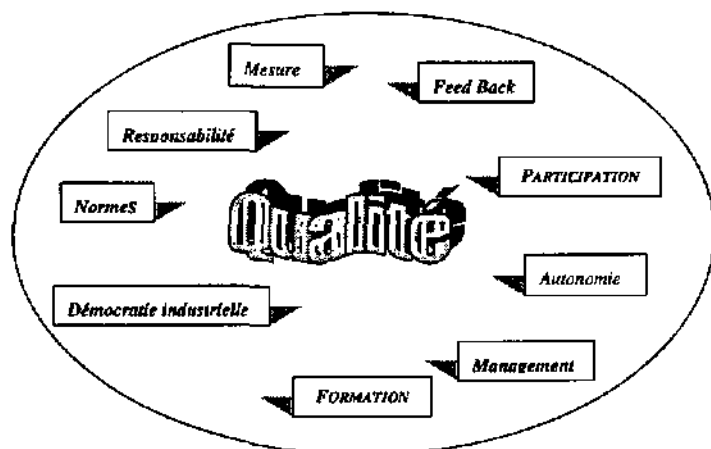


Figure 12 : Méthodes d'implantation de la qualité

3.3.1 Quelques exemples

Maîtrise des problèmes techniques

Dans la manière dont Gogue (1978) retrace brièvement l'évolution de la gestion de la qualité, on voit clairement se dessiner une vision très technicienne du problème : la qualité serait définie par un facteur scientifique (lié aux méthodes statistiques), un facteur commercial (par exemple l'assurance qualité qui fournit une certaine garantie au client) et un facteur de gestion industrielle (consistant à réduire les coûts au moyen d'actions préventives). La mise en œuvre de ces trois facteurs se fait dans le but de faire des économies en évitant le gaspillage, en prévenant les erreurs et en apportant la maîtrise des problèmes techniques. Du point de vue des hommes et des femmes qui travaillent dans l'entreprise, Gogue (1978) préconise deux mesures d'accompagnement :

- Campagne de motivation soutenue par la direction générale, qui doit s'adresser à l'ensemble du personnel et à tous les niveaux de la hiérarchie.
- Application de trois principes attribués à Juran : savoir ce que l'on doit faire, savoir ce que l'on fait réellement et pouvoir modifier son action le cas échéant.

Les moyens à privilégier pour appuyer ces principes sont la formation sur le poste de travail, la mise en place d'outils pour que chacun puisse analyser son propre travail, ainsi que la délégation de l'autonomie et de la responsabilité nécessaires pour prendre des mesures correctives.

La méthode des groupes de projet

Juran (1983) propose une méthode soutenue essentiellement par un engagement ferme de la direction ainsi qu'une campagne de publicité interne.

La méthode :

- Identifier les problèmes et les objectifs qualité
- Elaborer des projets
- Créer des équipes de projets
- Former les équipes aux outils et techniques de la qualité
- Leur fournir les outils nécessaires
- Soutenir et mesurer le changement

Il me semble important de souligner que dans cette méthode, conception et exécution sont clairement distincts : ce sont les hauts dirigeants qui mettent sur pied non seulement la politique qualité, mais également les projets à réaliser; tandis que les collaborateurs font partie des équipes de projets et ont pour tâche, finalement, de résoudre les problèmes identifiés par la direction.

Leadership et philosophie

La démarche de Deming (1982) s'inspire directement d'exemples japonais. Cet auteur propose une démarche en 14 points, dont les principes sont résumés ci-après :

- Se centrer sur la qualité et son amélioration (adopter une nouvelle philosophie).
- Prévenir plutôt que guérir.
- Eviter les économies de bouts de ficelles : planifier et organiser (les achats, la production, les services...) car une amélioration générale de la qualité provoquera inmanquablement une augmentation de la productivité.
- Promouvoir une formation permanente sur le lieu de travail pour tous.
- Changer le style de leadership : faire disparaître la crainte, faciliter la collaboration inter-services, éliminer les exhortations, les quotas, les objectifs à réaliser, la direction participative par objectifs... en bref, éliminer la mesure.
- Chacun doit être impliqué dans le changement : la qualité est l'affaire de tous.

L'auteur, dans son ouvrage paru en 1982, essaie de convaincre les entreprises que le modèle japonais est celui vers lequel il faut tendre, en modifiant au besoin certaines de nos caractéristiques culturelles.

Participation et reconnaissance

Quant à Crosby (1979), il défend la position selon laquelle toute démarche qualité doit s'adapter à l'entreprise et aux différentes unités dans lesquelles on l'introduit. L'amélioration de la qualité, selon cet auteur, repose sur quatre piliers :

- La participation du management : donner l'exemple, susciter l'adhésion.
- Un management professionnel de la qualité : ne pas hésiter à faire appel à des experts, au conseil externe.

- Des programmes originaux qui ne sont pas orientés vers la performance du produit. Il propose, comme Deming (1982) un programme en 14 points basé sur un engagement de la direction, sur la mesure de la qualité, sur la création de groupes de projets qui se fixent des objectifs (plutôt que de travailler sur les objectifs définis par la direction); le tout soutenu par une campagne de promotion de la qualité (des journées « erreur zéro ») et la reconnaissance des mérites.
- La reconnaissance des personnes et la récompense des actions qualité.

Cette démarche repose également sur un changement fondamental du style de leadership. Celui-ci peut être caractérisé par les expressions suivantes : écouter, coopérer, aider, communiquer, créer, mettre en pratique, apprendre, diriger sans se croire infallible, suivre son chef, être authentique, ne pas faire semblant.

Confiance et responsabilité

Périgord (1987) définit la qualité totale comme étant basée sur la confiance, tandis que la responsabilité est accordée à chacun. La qualité répond à cinq impératifs :

1. La conformité à des spécifications qui répondent au besoin du client.
2. La prévention des erreurs et des défauts (analyse des défaillances).
3. L'excellence : philosophie zéro.
4. La mesure dans un but d'amélioration et pas de contrôle.
5. La responsabilité : faire confiance au collaborateur, management participatif, politique d'information et de communication, politique de formation et de développement.

La stratégie d'implantation repose sur 5 étapes également :

- Sensibiliser, engager la direction, donner l'exemple en actes.
- Analyser la situation, faire l'état des lieux.
- Organiser et mettre au point la stratégie, établir un plan d'amélioration de la qualité.
- Mettre en œuvre ce plan d'amélioration de la qualité.
- Evaluer, et recommencer.

Démocratie industrielle

Promoteur d'une notion qu'il appelle CWQC (Company Wide Quality Control), Ishikawa (1984) propose une méthode basée sur la participation de toutes les divisions (chacun doit apprendre et mettre en pratique sa propre gestion de la qualité), la participation de tout le monde (tous les membres de l'entreprise, les fournisseurs, les transporteurs, les filiales...) et la gestion intégrée non seulement de la qualité, mais aussi des coûts, des quantités et des délais. Ceci, bien entendu, sans perdre jamais de vue ce que recherche vraiment le consommateur. Pour cet auteur, l'entreprise aurait trois missions fondamentales, dans l'ordre :

- Le bien-être de l'homme
- La satisfaction des consommateurs
- La satisfaction des actionnaires

Les principes de gestion de la CWQC s'appuient sur une normalisation intelligente et la cession des pouvoirs de décision aux subordonnés, de manière à ce qu'ils puissent exercer toutes leurs capacités... au sein d'une organisation du travail qui se rapproche de la démocratie industrielle telle que présentée par exemple par Sainsaulieu (1983c).

L'essence de cette analyse de la littérature peut se résumer en quelques mots : *quel que soit le type de démarche qualité envisagé, il est inévitablement accompagné par des principes de gestion des ressources humaines*. Ceci va dans le sens de l'évolution précédemment décrite : après la qualité technique, les mêmes auteurs se sont penchés sur les conditions de réussite de l'implantation de cette nouvelle démarche. Quel que soit l'auteur sur lequel on s'arrête, la motivation et la communication sont deux éléments primordiaux, même si les "conseils" donnés diffèrent selon les conceptions des praticiens. Si les plus "minimalistes" présentent des approches pour minimiser les problèmes liés à la résistance au changement et à une mauvaise communication (Gogue, 1978; Juran, 1983; Deming, 1982), d'autres envisagent de maximiser l'utilisation du potentiel que représente le personnel de l'entreprise. (Crosby, 1979; Doucet, 1986; Périgord, 1987), tandis que les derniers ont carrément des buts humanistes, puisqu'ils parlent de notions telles que la démocratie industrielle ou l'humanisation du travail (Feigenbaum, 1984; Ishikawa, 1984).

La démarche qualité peut donc être divisée en deux parties : d'une part, la mise en pratique technique, et d'autre part les conditions managériales de la réussite de cette première partie. On peut supposer, au vu de cette analyse de la littérature ainsi que de la rétrospective effectuée, que la démarche qualité purement technique s'est rapidement trouvée confrontée au "facteur humain". D'où les efforts fournis pour proposer des méthodes d'implantation tenant compte d'éléments tels que la "motivation" (Gogue, 1978), la communication (Juran, 1983; Crosby, 1979), la formation (Deming, 1982; Doucet, 1986), la créativité, l'autonomie et les approches participatives (Périgord, 1987; Feigenbaum, 1984; Ishikawa, 1984). C'est cette partie de la démarche qualité qui sera plus précisément l'objet de la recherche menée dans différentes entreprises. Ce qui est étudié, c'est donc la manière dont les dirigeants de l'entreprise conçoivent l'accompagnement de l'implantation de cette nouvelle démarche, et surtout comment chacun, à chaque poste de travail, perçoit et vit cette implantation ainsi que les mesures prises pour l'accompagner.

3.4 Les conceptions théoriques sous-tendant les pratiques

Dans le chapitre ci-dessus, les conceptions pratiques majeures sont examinées à la lumière de la manière dont elles prennent en compte les relations humaines. On a vu qu'une certaine évolution est perceptible. Ainsi, de la qualité du produit, on passe à la qualité du poste et du processus (assurance qualité, normalisation), puis à la qualité du management (qualité totale), pour en arriver enfin à mettre la qualité de la personne, son autonomie, sa créativité au centre de la démarche (Ishikawa, 1984). Sous ces pratiques différentes, on peut mettre en évidence quelques conceptions théoriques. Ces

concepts, examinés ci-dessous, comprennent tous une composante managériale plus ou moins marquée.

3.4.1 Assurance qualité et normalisation : un point de vue technique et procédural

Une approche qui se développe de plus en plus en Suisse est celle de la certification aux normes ISO 9000. Cette conception de la qualité, très technique au premier abord, recouvre une réalité très vaste. Nombre d'entreprises avec lesquelles j'ai eu des contacts en parlaient comme d'un idéal qui résoudreait forcément tous les problèmes, et qui ouvrirait des portes vers tous les marchés.

L'AF CERQ (Association Française pour les Cercles de Qualité et la Qualité Totale) propose une définition de la certification et clarifie quelques-uns de ses objectifs : *"La certification est l'attestation par un organisme accrédité, qu'un produit ou qu'une entreprise, est conforme à des normes ou à des règlements techniques. (...) La certification est avant tout un outil de vente puisqu'elle apporte la preuve de la compétence et de la qualité. En outre, elle devrait pouvoir donner accès au marché international en valorisant la technologie et le savoir-faire national. C'est aussi un moyen d'accéder à un système d'assurance qualité. La certification d'entreprise exige la mise en place et l'application de "démarches qualité" précises et le suivi de celles-ci. Elle constitue donc un outil approprié et précis pour réaliser un système de gestion de la qualité. Enfin, la certification par une tierce-partie va permettre la réduction du nombre d'audits, notamment entre fournisseurs et clients."* (AF CERQ, 1988, pp. 69-70).

La certification la plus courante est celles aux normes ISO 9000 : faisant l'objet d'un consensus international, pour l'AF CERQ (1988) elles facilitent donc l'harmonisation des pratiques de l'assurance qualité. Il s'agit donc bien ici d'assurance qualité, bien que certains auteurs, et notamment Warnotte (1991) aient tendance à en parler comme d'un système de qualité totale. En fait, on verra que dans la bouche des praticiens, ces distinctions sont bien tenues et que l'amalgame entre qualité totale, contrôle de qualité et assurance qualité se fait allègrement et sans hésitation.

Les normes ISO 9000 sont en fait divisées en trois séries bien distinctes :

- ISO 9001 est un modèle pour l'assurance de la qualité en conception/développement, production, installation et soutien après la vente;
- ISO 9002 est un modèle pour l'assurance de la qualité en production et installation;
- ISO 9003 est un modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finaux.

Pourquoi accorder autant d'importance à ce qui n'est finalement qu'une formalisation compliquée de ce qui devrait se passer dans une entreprise de production ? Une partie de la réponse se trouve dans une conférence donnée par M. Girschweiler, président de la SQS (organisme accréditéur de la certification pour la Suisse) en 1989. En effet, la CE projette d'inclure l'application des normes ISO 9000 dans ses directives. Ainsi, seule une entreprise certifiée conforme aux normes ci-dessus serait en mesure de prouver qu'elle a livré une marchandise non défectueuse. Les autres entreprises s'exposent à des poursuites si leur marchandise provoque des dommages. Et ce ne sera plus au lésé de prouver que la marchandise était défectueuse, mais bien à l'entreprise de démontrer que l'objet du litige était conforme aux prescriptions : *"Dans la certification d'un système de qualité, ce ne sont pas les produits qui sont évalués mais l'aptitude à la qualité de toute l'entreprise."* (Girschweiler, 1989, p. 30). De plus, les restrictions d'usage accompagnant les modes d'emploi ne protégeront plus les fabricants : à eux de concevoir un produit qui soit utilisable dans des conditions jugées "normales".

Si cette démarche a beaucoup de succès auprès des P.M.E., elle suscite cependant quelques résistances. Olivier Saurais (1992) en mentionne deux : la crainte du formalisme et de la paperasserie qui y est liée d'une part, et d'autre part la transparence imposée par la normalisation, qui n'est pas dans les traditions suisses. L'implantation de ce type de qualité, en outre, est un processus long, qui peut prendre de 7 à 10 ans dans les grosses entreprises, et de 3 à 5 ans dans les P.M.E. Crosby (1979) mentionne des durées du même ordre.

Heureusement, toutes les entreprises ne recherchent pas forcément à se "normaliser", à correspondre à des normes. La plupart des dirigeants entreprennent une démarche d'amélioration de la qualité sans du tout se préoccuper de standards extérieurs, mais en fixant eux-mêmes les objectifs visés. Il s'agit d'ailleurs souvent d'une démarche systématique de résolution de problèmes, telle que décrite par la plupart des auteurs mentionnés dans le chapitre concernant les pratiques de la qualité.

Le terme à la mode actuellement est celui de "qualité totale". Si cette dénomination revêt en théorie une signification bien précise, attribuée à une démarche globale qui prend en compte toute l'entreprise, dans la pratique il s'agit d'un concept utilisé de manière générique, et concernant toutes les manières d'envisager l'amélioration de la qualité (normalisation, résolution de problèmes, amélioration des conditions de travail...). En fait, la plus petite des mesures prises pour améliorer la qualité des produits d'une entreprise se transforme en qualité totale dans la bouche des gens qui en parlent.

Mais quel que soit le type de démarche envisagé, on a vu plus haut que des mesures d'accompagnement au niveau humain sont indispensables.

3.4.2 *Qualité totale et participation : un point de vue managérial*

Warnotte (1991) va un peu plus loin dans ce sens. Comme d'autres auteurs (Périgord, 1987; Stora et Montaigne, 1986; Poutignat, 1985), il oppose qualité "qualiticienne" et qualité "participative": Le courant qualiticien privilégierait la qualité économique, celle qui a pour objectif de produire selon des normes mesurables au moindre coût. L'autre qualité (la bonne ?...) s'inscrirait dans le courant participatif en impliquant toute l'entreprise et en s'appuyant sur l'adhésion et la mobilisation de tous.

Ainsi, en dehors de la finalité économique (produits répondant aux besoins du client, réduction des coûts de non-qualité...) une finalité humaine apparaît avec la prise de conscience de la nécessité pour l'entreprise d'obtenir la collaboration, l'implication et la participation de tout le personnel. En effet, si l'un des objectifs de la qualité (Magne, 1991) est une meilleure adaptabilité de l'organisation au changement, un accroissement de sa souplesse, alors seules la mise en œuvre de la créativité des salariés et leur participation permettront d'atteindre ce but. Et comme le souligne Warnotte (1991): *"Seul Ishikawa se distingue des autres (auteurs) en faisant de la qualité totale un moyen de mettre en valeur la créativité du personnel. La singularité de cette position se trouve confirmée par le fait que les auteurs se préoccupent peu d'aborder le point de vue du personnel et d'anticiper les effets négatifs éventuels. Tout au plus, l'école IBM, Feigenbaum et Juran dénoncent-ils les inconvénients de la résistance au changement de tous et en particulier des cadres intermédiaires. Il est frappant de noter que celle-ci est envisagée exclusivement sous l'angle psychologique comme l'expression d'une incompréhension passagère qui peut être surmontée grâce à une bonne formation."* (p. 13).

L'approche participative en gestion serait donc une des clés de la qualité totale. Outre l'auteur ci-dessus, Kélada (1991) en fait un des trois piliers de la qualité totale: *"(1) Un engagement inconditionnel de la direction générale; (2) une orientation client, incluant la notion de client interne; (3) une gestion participative qui englobe tout le monde au sein de l'entreprise, et un partenariat avec les partenaires externes tels que les fournisseurs."* (p. 43). Et l'auteur d'ajouter: *"L'aspect humain, émotif, psychologique et philosophique est le premier préalable à la réussite de la qualité totale. Il consiste en une conviction profonde et inconditionnelle des dirigeants de l'entreprise quant à la nécessité de changer leur façon de voir, de faire et d'être."* (p. 44).

Sertillanges (1985) mentionne également le management participatif comme principe d'action essentiel pour l'entreprise, avec l'implication de toute la ligne hiérarchique, ainsi que la prise en compte des attentes du personnel. Pour lui, la qualité de la communication est primordiale. Il s'agit d'établir une règle du jeu claire, de favoriser la fluidité du dialogue, l'écoute et la prise en compte de chacun.

Dans cette perspective, on pourrait attribuer tout ou partie des échecs de la démarche qualité à un mauvais management des ressources humaines: manque d'information aux collaborateurs et partenaires externes, formation à la qualité insuffisante,

mobilisation des employés trop faible pour soutenir le processus (Kélada, 1991). Car tout n'est pas encore rose au niveau de la gestion de la qualité. L'auteur, par l'intermédiaire d'une enquête, aboutit aux conclusions que nombre de dirigeants craignent encore de déléguer trop de pouvoir aux employés. Ceux-ci d'ailleurs ont de la peine à sortir du climat "héréditaire" de méfiance vis-à-vis des dirigeants, pendant que les syndicalistes se demandent où est le piège de la qualité.

Ce genre de discours est certes idéologique, mais il contient néanmoins plus que les techniques aseptisées proposées par la majorité des auteurs de référence. Même si la participation pose encore de gros problèmes d'application actuellement (ce point sera discuté plus loin), la préoccupation sous-jacente d'associer le personnel de l'entreprise aux changements apportés par la démarche qualité semble beaucoup plus crédible que le présupposé implicite des approches techniques, qui sous-entend une adaptation inconditionnelle de l'homme à la technique. Rousson (1992) et Ripon (1991) vont d'ailleurs dans ce sens : qu'il s'agisse de qualité totale, de normes ISO ou même de cercles de qualité, les échecs trouvent leurs causes plutôt dans la manière dont a été introduit ou appliqué le changement vers la qualité, plutôt que dans la démarche en elle-même.

3.4.3 La qualité, une philosophie ?

Il est impossible de parler de la qualité sans examiner ce qui se trouve derrière des termes tels que "zéro défauts", "zéro délais", "zéro pannes", "zéro stocks"... Serieux (1989) parle de la "litanie de la qualité totale" (p. 11) : sans amélioration constante, sans vouloir faire toujours mieux l'entreprise est vouée à l'échec face à la concurrence mondiale. C'est ce fameux zéro qui est dénié par Deming (1988) qui, lui, n'y voit qu'un objectif impossible à atteindre qui ne peut que démotiver les employés par son aspect utopique. Pourtant, nombre d'entreprises ont adopté tout ou partie de cette philosophie, par exemple en restructurant l'ensemble de la fabrication afin de produire "just in time" : pas de stock, non seulement de produits finis, mais également de matières premières : tout doit être livré exactement quand il faut, en quantité voulue, en fonction de la cadence et de la nature de la production. Certaines automobiles sont fabriquées dans des usines de ce type.

Shingo (1987) s'est beaucoup investi dans la poursuite du zéro défaut, notamment en recherchant systématiquement les causes d'erreurs, et en inventant des systèmes qui empêchent de se tromper. Par exemple, si une pièce doit contenir deux ressorts et que l'on constate qu'une erreur fréquente est l'oubli d'un ressort, l'auteur invente un système qui, à chaque fois qu'une pièce arrive, délivre exactement deux ressorts à l'ouvrier qui doit effectuer le montage. Auparavant, la personne devait prendre deux ressorts dans une boîte qui en contenait plusieurs milliers, d'où les erreurs.

Si ces mesures peuvent sembler limitées et ponctuelles, l'auteur affirme cependant que ce mouvement va dans le sens de la grande marche vers la qualité totale, en passant de la qualité du produit à la qualité du travail.

La qualité est donc un concept qui dépasse celui des démarches d'amélioration décrites plus haut. Kohler (1992) la définit comme : "*La volonté d'une remise en question continue, d'amélioration continue et d'une marche vers l'excellence*" (p.1). L'excellence, qui ne pourra être atteinte qu'en mettant en pratique les conseils promulgués par les différents auteurs envisagés, recouvre une signification très large dans le monde du travail : zéro défauts, professionnalisme, expertise, élitisme, compétition, ambition, exploit... (Brigitte Ouvry-Vial, 1987, p.8). Le mot "excellence" provoque la confusion, car au départ il n'était qu'un comparatif. L'excellence n'existe que par rapport à autre chose. Pourtant, le sens commun en a fait un superlatif et, d'un mot qui n'impliquait aucune qualité particulière, on a fait une vertu. Perrenoud (1987) replace ce terme dans sa signification première : si l'excellence résulte d'un degré élevé de maîtrise dans une certaine pratique, elle n'est pas univoque. Les formes d'excellence sont diverses, et les normes sur lesquelles elles reposent sont constamment négociées. Ainsi, il existe une hiérarchie de ces formes d'excellence, construite en fonction de critères tels que la mode ou la désirabilité sociale des pratiques dans lesquelles on peut exceller. Le problème, c'est que même ces critères de classement sont multiples et contradictoires (Perrenoud, 1987). Ainsi donc, si la qualité fait partie de cette philosophie très large, non seulement il ne s'agit pas d'une préoccupation neuve puisque la compétitivité d'une entreprise a toujours dépendu de la valeur reconnue à ses professionnels et à ses produits, mais encore faut-il rester conscient de la relativité du concept : la réussite économique n'est qu'une forme d'excellence parmi d'autres, imposée par les préoccupations dominantes des classes dirigeantes.

Placée dans ce contexte, certaines démarches d'amélioration de la qualité ne sont donc que des méthodes destinées à améliorer la réussite économique d'une entreprise. D'autres, par contre, en se référant explicitement au concept de démocratie industrielle, se situent clairement dans une toute autre ligne, où la dignité humaine est aussi importante que les facteurs économiques.

3.5 Pour aller plus loin...

Après ce tour d'horizon au sein des démarches qualité, une constatation s'impose : la notion de qualité recouvre une réalité très large. Cette revue de littérature permet néanmoins d'y voir un peu plus clair : il est évident que la démarche qualité trouve son origine dans la nécessité de corriger les défauts de produits finis. Dès que les problèmes de qualité sont devenus importants (parallèlement à la production de masse standardisée), la manière de les corriger est apparue comme primordiale. Ainsi, si l'on s'attache tout d'abord à la détection des défauts, la démarche d'amélioration de la qualité s'étend petit à petit à une systématisation du contrôle grâce aux moyens statistiques, ensuite à une correction des erreurs grâce au feed-back, pour enfin se

pencher sur la prévention. Or, la multiplication des réflexions sur le thème de la qualité amène à élargir cette outie à toute l'entreprise. C'est à ce moment qu'elle «glisse» du niveau technique détenu par des ingénieurs à un niveau managérial, plus global. C'est à ce moment également que l'expertise change de main, par appropriation du thème par les gestionnaires. Ensuite seulement, et face aux problèmes liés à la mise en application d'une démarche qualité "totale", certains se penchent sur l'environnement humain de travail, et sur les conditions d'adhésion des travailleurs à une telle démarche. Et voilà donc un troisième larron dans l'affaire : le chercheur en sciences humaines, qu'accompagne l'apparition progressive des universités dans le système, afin d'étudier une démarche qui prend de plus en plus d'importance et qui, en se voulant de plus en plus globale, devient également de plus en plus complexe. Or, il faut se garder de voir dans cette évolution un «passage de flambeau» d'un spécialiste à l'autre : l'aspect technique de l'amélioration de la qualité est loin d'être abandonné. Il ne s'agit pas non plus d'une collaboration interdisciplinaire, mettant en relation des personnes d'horizons très différents (ingénieurs, gestionnaires, psychologues ou sociologues...). De même, l'aspect gestionnaire ne prime pas. Un certain nombre d'entreprises privilégient la recherche de qualité par rapport à des normes, tandis que d'autres envisagent plutôt l'introduction d'un concept de qualité totale, lui attribuant même parfois un statut de «philosophie».

Cette évolution, qui se dégage nettement des écrits, est-elle aussi évidente sur le terrain ? La première question de recherche consiste donc à déterminer quel type de démarche qualité est mis en œuvre dans les entreprises étudiées. Une préenquête ayant montré la diversité des conceptions, une approche plus approfondie est nécessaire. La compréhension de l'«essence» de la démarche envisagée ne peut se faire qu'au travers d'études de cas.

Pourtant, cette question est secondaire par rapport à une interrogation plus fondamentale : quelles sont les conceptions du rôle de l'homme sous-jacentes à la démarche d'amélioration de la qualité ? Une analyse de la démarche mise en œuvre ne suffit pas. Il est nécessaire de se pencher attentivement sur les perceptions de la qualité partagées par la population des entreprises étudiées. Et surtout, sur le ressenti quant à la manière dont l'implantation est réalisée : quelle participation des collaborateurs à la mise en place des diverses mesures et à la prise de décision ? Comment se sentent-ils pris en compte, respectés et accompagnés dans le changement ? Ces questions, et bien d'autres, sont du ressort de l'approche culturelle, telle qu'elle est présentée dans le chapitre précédent.

La démarche qualité est utilisée ici comme "révélateur" de la place des individus le changement organisationnel. Ce chapitre a montré que ce choix est pertinent. En effet, déjà dans la littérature, on voit apparaître une vaste palette d'inscription des individus dans le changement. La suite de ce travail consistera à confronter cela avec les pratiques.

4 PROBLEMATIQUE ET METHODE

La démarche sur le terrain s'est déroulée de la manière suivante :

- **Préenquête** consistant en des entretiens avec des responsables de la qualité et chefs du personnel de diverses entreprises dans la région neuchâteloise. Cette préenquête avait pour but de me familiariser avec le terrain et la problématique.
- **Etudes de cas** approfondies dans des entreprises intéressées par le thème de la qualité (soit en train d'implanter une démarche, soit attentives aux problèmes de qualité).

Les études de cas se sont déroulées sur plus de deux ans. Chacune a donc pu bénéficier non seulement de l'expérience acquise lors de la réalisation de la précédente, mais également des lectures que j'ai faites et de la définition de plus en plus complète de la problématique. Cette dernière a évolué tout au long de ce travail; elle a été enrichie par l'expérience professionnelle que j'ai pu acquérir, bien après la réalisation des études de cas, en tant que consultante à propos des problèmes de culture et de communication en relation avec le changement organisationnel. Dans les pages qui suivent, nous décriront moins une méthodologie qu'une démarche d'acquisition de maîtrise ainsi qu'une représentation "achevée" de la problématique de départ.

4.1 Construction de l'objet

4.1.1 Première étude sur la notion de qualité : préenquête

L'étude de la littérature sur la qualité a permis de cerner le sujet de la recherche, en posant des définitions et des distinctions entre différentes pratiques. Elle a aussi permis de comprendre la complexité de cette notion, à la fois rationalisation technique, panacée managériale et philosophie humaniste. Pourtant, cette complexité ne ressort qu'après l'analyse de plusieurs ouvrages, chacun présentant bien entendu sa vérité concernant la démarche qualité. La question de la mise en pratique de ces différentes visions de ce que doit être la qualité, et surtout de comment y parvenir se pose donc rapidement : comment les praticiens choisissent-ils parmi la multitude des démarches d'amélioration de la qualité proposées (assurance qualité, certification, qualité totale, contrôle total de la qualité...) et surtout quelle stratégie utilisent-ils pour l'implanter ?

Les questions présentées ainsi sont encore trop vastes pour déterminer un sujet de thèse précis, pourtant continuer sans y répondre ne semblait pas pensable. C'est pourquoi une préenquête a été réalisée auprès d'une dizaine P.M.E. de la région de Neuchâtel. Les résultats (Piérard, 1994) sont résumés brièvement ci-après.

Le guide d'entretien

Le guide d'entretien utilisé lors de la préenquête (cf. annexe 1) contient une vingtaine de questions, destinées plus particulièrement aux personnes responsables de l'introduction d'une démarche qualité dans l'entreprise. Ces questions sont réparties en quatre thèmes :

- Une série de questions concerne la personne elle-même, son rôle et ses responsabilités au niveau de la qualité, ainsi que la place que cette dernière occupe dans son emploi du temps.
- Dans une autre série, c'est le type de démarche qualité qui est analysé : quelle démarche est implantée, pourquoi avoir choisi celle-là précisément, comment elle est implantée (chronologie, dans quelle partie de l'entreprise, avec quel type de personnel...).
- Un troisième thème concerne la question de l'organisation du travail (autonomie, responsabilité...).
- Le quatrième thème abordait les réactions des personnes face à la qualité (résistances, représentations erronées, compréhension de la démarche...).

Il peut être important de préciser que ces thèmes ressortent d'une analyse à posteriori du guide d'entretien; celui-ci a été plus prosaïquement construit sur la base des questions que se posait le chercheur après les lectures théoriques, et après également avoir participé à divers colloques réunissant des responsables de la qualité de diverses entreprises romandes.

Le déroulement de la préenquête

L'échantillon de la préenquête a été sélectionné de la manière suivante : étant donné qu'il était nécessaire que les entreprises soient engagées dans une démarche d'amélioration de la qualité, le chercheur a utilisé la liste des membres de l'ARQ (Association Romande pour la promotion de la Qualité). Cette liste comprenant plus de 200 noms, c'est la situation géographique des entreprises qui a été utilisée comme second critère, en privilégiant celles situées dans la région de Neuchâtel (code postal commençant par 2 !), ce qui représentait finalement une dizaine de cas. Huit des personnes contactées ont accepté le principe de l'entretien. Dix entretiens ont donc été conduits en suivant le guide présenté plus haut (dans certaines entreprises, deux personnes ont été vues). Les personnes avec lesquelles les premiers contacts ont été établis sont soit des directeurs, soit des chefs de personnel. Ce sont ces premiers contacts qui m'ont mise en rapport avec les responsables de la qualité, soit directement, soit par l'intermédiaire d'un premier entretien.

Les entretiens duraient approximativement 1h30 et étaient enregistrés. Le guide d'entretien servait de support à la conversation plus que de questionnaire structuré, et n'était pas forcément parcouru dans l'ordre.

Interprétation et structuration des résultats

Une analyse catégorielle a permis de mettre en évidence neuf thèmes, communs à la majorité des entreprises étudiées. Ces neuf thèmes ont constitué la grille de dépouillement, ainsi que la structure de rédaction du rapport⁶.

Pour résumer brièvement les résultats de cette pré-enquête : la certification par rapport à des normes est souvent la première étape de la démarche vers la qualité. Mais cela ne se fait pas aléatoirement, et les actions prises en priorité sont différentes d'une entreprise à l'autre. Quant au personnel, ses réactions sont souvent de la méfiance, parfois de la résistance. Ici aussi, les mesures mises en œuvre pour informer et mobiliser le personnel sont variables. Mais de toute manière, l'implantation d'une démarche qualité, quelle qu'elle soit, est un processus de longue haleine.

4.1.2 Le choix d'une approche culturaliste

Les conclusions de cette enquête préalable ont permis de faire un pas de plus dans la construction de l'objet. En effet, la constatation la plus importante est que chaque entreprise envisage la qualité de manière différente, et l'introduit selon des principes plus caractéristiques de son mode de fonctionnement que des préceptes de la littérature. Ce qui me frappe ici, c'est la spécificité de chaque entreprise, son aspect particulier par rapport aux autres. Cette différence se traduit de manière plus marquée au niveau de l'idéologie ou philosophie sous-jacente qu'au niveau des concepts utilisés. Pour rappel, la démarche qualité, outre les objectifs quantitatifs en termes de rationalisation du travail, se veut représentative d'une "nouvelle philosophie" prônant la participation aux décisions, des possibilités d'expression et d'initiative accrues à tous les niveaux (Stora et Montaigne, 1986; Cantarelli, 1985), la créativité (Ishikawa, 1984) ou plus généralement un "mieux-être" généralisé au travail (Périgord, 1987). L'analyse des entretiens réalisés montre que la démarche qualité implantée ne modifie pas le mode de fonctionnement habituel de l'entreprise, mais est plutôt modifiée par ce dernier : les principes de consultation, délégation, voire participation sont le plus souvent ignorés s'ils ne sont d'ores et déjà présents dans l'entreprise avant l'introduction de la démarche. Et même du point de vue des outils et techniques, les ouvrages analysés dans la première partie consacrée à la qualité présentent des démarches fort peu adaptables. La qualité, ainsi, devrait recouvrir une réalité univoque

⁶ Pour plus de détails quant à la structuration des résultats et à leur interprétation, voir annexe 2

et consensuelle. Pourtant, chacune des entreprises envisagées dans la pré-enquête présente une vision différente qui, si elle n'est pas fondamentalement opposée à celles proposées par la littérature, est loin de s'y conformer. Chaque entreprise introduit une méthode propre à résoudre ses problèmes spécifiques, et elle le fait non pas d'une manière rigoureuse comme pourraient le laisser entendre les 13 points de Juran (1987), les 14 points de Deming (1988) ou les 14 étapes de Crosby (1979), mais plutôt en se conformant à son mode de fonctionnement habituel et spécifique.

Ce mode de fonctionnement est donc la pierre d'achoppement de l'implantation d'une nouvelle démarche dans l'entreprise. Pour le caractériser, une méthode rendant compte de la spécificité de chaque entreprise est nécessaire. Plusieurs concepts étaient utilisables, notamment celui d'analyse stratégique (Cf. Crozier, 1977) ou celui d'analyse systémique (Rosnay, 1975; Varela, 1989). C'est cependant celui de l'analyse culturelle, par le biais de la culture d'entreprise (Schein, 1985; Sainsaulieu, 1977, 1981, 1983, 1985, 1987, 1988, 1990, 1992, 1996) qui a été choisi. Il s'agit d'un choix personnel, lié davantage aux affinités du chercheur avec la méthode qu'à un raisonnement formel.

C'est pourquoi l'approche culturelle intervient dans un premier temps comme un cadre conceptuel permettant de comprendre comment chaque entreprise s'approprie la démarche d'amélioration de la qualité. Ainsi, une analyse culturelle conjointe à l'étude de l'implantation de la qualité devrait-elle permettre de comprendre le pourquoi et le comment de l'adaptation de la démarche à l'entreprise. Le style de leadership utilisé, tout en faisant partie de l'analyse proposée par Schein (1985), montrera la perception de la place de la personne et de la manière dont elle est considérée (Rogers, 1979).

Encore faut-il préciser que la littérature étudiée à propos de la culture d'entreprise permet de mettre à jour les trois notions-clé que sont la Corporate culture, la culture organisationnelle et l'analyse culturelle. Les deux dernières se révélant plus riches que la première, elles sont choisies comme cadre. Dans un même temps, étant donné la complexité des éléments en jeu, il n'est plus question de mesurer l'écart entre la démarche théorique et sa mise en application, mais bien de comprendre comment chaque entreprise s'approprie le terme de qualité pour en faire quelque chose de cohérent et d'opérationnel. Pour atteindre cet objectif, la méthode des études de cas a été choisie. Il s'agit ici d'un choix raisonné. En effet, le but étant de comprendre et non de mesurer, une méthode qualitative convient mieux. Il semble nécessaire de conserver un minimum de cohérence entre le choix de la problématique et celui de la méthodologie d'enquête. Cette problématique se centrant plus particulièrement sur l'étude et la compréhension des spécificités de l'entreprise que sur l'évaluation d'un modèle théorique préconçu, la nature inductive de la recherche imposait ce type de méthode (Pourtois et Desmet, 1988). Dans le même sens, le choix des entretiens approfondis avec un échantillon choisi laisse plus de place aux répondants et permet l'émergence d'observations inattendues. De plus, la littérature sur la culture d'entreprise (en tout cas celle sélectionnée) privilégie également l'étude de cas au moyen d'entretiens approfondis (Schein, 1985 et Sainsaulieu, 1977 et 1990). Les méthodes liées à l'approche centrée sur la personne sont basées sur la relation que le

chercheur peut établir avec les individus et l'organisation. Leur validité réside dans le développement des attitudes suivantes : empathie, considération positive inconditionnelle, congruence (Rogers et Kinget, 1973).

- *"L'empathie se réfère à l'appréhension des aspects tant cognitifs qu'émotionnels de l'expérience d'autrui"*(p. 108).
- *"La congruence (ou authenticité) se réfère à l'état d'accord qui existe entre l'expérience et sa représentation dans la conscience de l'individu (...). Cet accord présuppose qu'il n'y a pas d'erreur dans la perception de l'expérience, donc que sa représentation est authentique"*(p. 110).
- *"La considération positive inconditionnelle ou conception positive et libérale de l'homme et des relations humaines correspond à des modes de penser et de réagir qui s'enracinent dans la personnalité et qui tendent à s'exprimer dans un style de vie"*(p. 111).

Ces attitudes fondamentales ont été mises en œuvre tout au long de la démarche d'enquête et notamment lors de la réalisation des entretiens, ce qui renforce la cohérence entre problématique et méthode.

4.2 Les études de cas : aspects méthodologiques

4.2.1 Les outils utilisés

Décision a donc été prise de faire la recherche empirique à l'aide d'études de cas. Celles-ci étaient conçues de la manière suivante :

- recueil d'informations factuelles sur l'entreprise;
- entretiens semi-directifs avec un échantillon de personnes représentatif de la population de l'entreprise;
- questionnaire diffusé à l'ensemble de la population de l'entreprise, après l'enquête par entretiens;
- rapport destiné à la direction de l'entreprise, suivi d'une information destinée à tous ses membres.

Les outils utilisés pouvant être différents selon les entreprises, on trouvera dans les annexes 2 à 4 les dossiers réunissant les outils d'investigation et grilles de dépouillement utilisés lors de chacune des études de cas. Dans cinq entreprises, la démarche a été jugée intéressante et a pu être menée plus ou moins à bien (!) une ou l'autre des étapes étant « gommée » au cours de la négociation avec la direction car jugée irréalisable ou trop lourde).

Avant le début de l'enquête, une information était diffusée auprès de la totalité du personnel de l'entreprise, grâce à une séance de présentation aux cadres et des affiches ou un avis dans le journal d'entreprise s'il existe.

Pour construire les indicateurs (données factuelles sur l'entreprise) ainsi que le canevas d'entretien, plusieurs cadres ont été utilisés. Tout d'abord, la pré-enquête a permis de déterminer les thèmes pertinents à aborder du point de vue de la qualité. Les questions relatives à la culture d'entreprise étaient "inspirées" de trois ouvrages précis :

- "*Organizational Culture and Leadership*" de Schein (1985);
- "*L'identité au travail*" de Sainsaulieu (1977);
- "*L'analyse sociologique des conditions de travail*" de Sainsaulieu, Piotet et Exiga (1981).

Quant au questionnaire, il s'agit de la version revue et corrigée d'un questionnaire élaboré par R. Grigger et K. Gfeller (1992) sous ma direction, et conçu pour comparer la démarche qualité dans deux entreprises différentes. Ce questionnaire a été élaboré dans le cadre d'un mémoire de licence. Les questions s'appuient d'une part sur la définition de la qualité proposée par Périgord (1987), et ont pour but de cerner les représentations sociales des opérateurs (ouvriers) en fonction des trois axes définis par Jodelet (1989) :

- Que savent les opérateurs de la notion de qualité, quelle en est leur définition ? (que et comment sait-on : conditions de production des représentations sociales, fabrication d'une connaissance populaire et diffusion de cette connaissance).
- Comment s'est formée leur représentation de la qualité ? (Qui sait, et d'où sait-on : les processus et états des représentations sociales).
- Quels sont les effets de leur représentation sur leur façon de concevoir leur travail ? (Sur quoi sait-on, et avec quel effet : le statut épistémologique des représentations sociales, qui permet de comprendre leur développement).

Compte tenu des résultats et difficultés de sa première application et par rapport à ma propre recherche, il a été modifié surtout dans le but de fournir des données mesurables sur la qualité et la communication, en vue de consolider les résultats obtenus pendant les entretiens et d'obtenir une image complète des actions et des effets liés à la démarche qualité.

Les informations factuelles

Le recueil de ces informations factuelles (voir annexes 2 à 4) avait pour but de mettre en évidence les éléments formels mis en place pour gérer les ressources humaines et la communication interne. Ils sont plus particulièrement tirés de Sainsaulieu, Piotet et Exiga (1981), et complétés par des questions factuelles concernant la qualité.

D'une part, ces informations factuelles fournissent des informations importantes sur la politique de l'entreprise du point de vue de ses collaborateurs : comment elle veut les considérer, quels moyens sont mis en place pour utiliser leurs ressources, dans quelle

mesure on leur fait confiance, quels sont les supports réellement utilisés pour gérer le changement, pour introduire la qualité, etc.

D'autre part, ces informations factuelles permettent d'évaluer la manière dont l'entreprise connaît et gère sa culture : présence d'un projet d'entreprise, d'une philosophie largement diffusée, encouragement des contacts informels entre personnes, etc.

Enfin, last but not least, la nature du discours de la direction pourra être comparée avec celle des informations données par les collaborateurs, et les compléter ou les relativiser.

Le guide d'entretien

En fait, plusieurs guides d'entretiens ont été utilisés. Tout d'abord parce que ma perception du sujet de recherche et des thèmes importants s'affinait, ensuite parce que les entreprises dans lesquelles les études ont été réalisées étaient parfois trop différentes les unes des autres pour qu'un même outil puisse être utilisé avec pertinence. Ces guides d'entretiens sont présentés dans les annexes 3 à 7.

Bien que la formulation des questions puisse varier, les thèmes abordés lors des entretiens restaient néanmoins stables :

Les premières questions de ce guide d'entretiens concernaient des données biographiques simples, afin de "créer le contact" avec la personne interrogée. Ainsi, cette dernière pouvait parler de son ancienneté, de sa formation, de son parcours professionnel et de son travail dans l'entreprise. Cette dernière question amorçait d'ailleurs la suite de l'entretien, en permettant de quitter les faits "objectifs" pour s'enquérir d'opinions, d'impressions, de sensations...

...et permettait d'enchaîner sur des questions touchant plus directement la culture d'entreprise et tirées de Schein (1985) : histoire et buts de l'entreprise : regard sur le passé et visions sur l'avenir.

Un troisième thème orientait la conversation sur la communication : avec quelles personnes et quels départements communique-t-on, quelles informations reçoit-on de la direction, comment se faire entendre de la direction, etc.

Dans une quatrième partie, l'interviewer tentait de recueillir des informations sur la manière dont les collaborateurs sont pris en compte et respectés, sur quelle autonomie et quelle responsabilité on leur accorde, sur la confiance mutuelle entre la direction et les collaborateurs, sur le style de leadership, l'ambiance ou la formation qu'on leur propose.

Enfin, la dernière partie traitait plus particulièrement de la qualité et de la manière dont elle est gérée dans l'entreprise, des démarches introduites, des outils mis en place... sans oublier la place du collaborateur dans lesdites démarches et son opinion quant à leurs résultats.

L'entretien se terminait par une question très large du type : y a-t-il des points importants qui n'ont pas été traités ? Qu'aimeriez-vous ajouter ?

Le questionnaire

Le questionnaire se présentait sous la forme d'affirmations à évaluer sur une échelle en cinq points de type vrai-faux. Les 16 premières questions concernaient plus particulièrement la qualité du produit, et tentaient de cerner quelle représentation les personnes interrogées se font de ce qu'est un produit de qualité, et ce afin de faire la part entre la représentation "générale" de monsieur tout le monde (luxe, perfection...) et celle qui devrait être générée lors de l'introduction d'une démarche qualité.

La seconde partie du questionnaire concernait plus généralement la démarche qualité totale, en explorant la nature des effets visibles de la démarche qualité initiée dans l'entreprise, le rôle des différents départements, les moyens mis en œuvre dans l'entreprise pour améliorer la qualité, le rôle des collaborateurs et de leurs idées dans le processus, ainsi que les facteurs qui pourraient bloquer ce processus.

Mais la qualité totale, du moins dans la littérature, c'est aussi une philosophie de gestion différente. C'est pourquoi la dernière partie du questionnaire (questions 25 à 45) explore des notions telles que le style de leadership, la communication, la délégation, etc.

Ce questionnaire était volontairement relativement court, afin de ne pas lasser les répondants. Il a été testé dans deux entreprises (Métal S.A. et Aliment S.A.) afin de le rendre autant que possible facile à lire et à comprendre pour tous (dans certaines entreprises, le niveau de formation des personnes était très bas).

4.2.2 Déroulement des enquêtes

Avant de procéder à l'enquête proprement dite, les modalités de celle-ci étaient discutées avec la direction. Ainsi, le choix des personnes interrogées, par exemple, était soit laissé à mon libre arbitre, soit imposé par la direction, soit négocié... De même, la diffusion du questionnaire était soumise aux conditions et moyens mis à disposition par la direction.

Les données factuelles étaient recueillies lors d'un entretien avec la direction et le chef du personnel. Les entretiens étaient ensuite réalisés "en bloc" auprès de membres du personnel, le chercheur y consacrant au moins une semaine à plein temps. Cela en vue

d'éviter le plus possible la contamination des informations recueillies par des rumeurs, ainsi que pour partager la vie de l'entreprise et permettre aux personnes non sélectionnées de discuter avec le chercheur. Les entretiens duraient entre 60 et 90 minutes et se déroulaient dans un bureau fermé. La conversation était enregistrée, après que le chercheur ait présenté l'enquête et assuré la confidentialité des données recueillies, l'entreprise recevant finalement un rapport présentant les résultats par thèmes, et évitant que les personnes puissent être reconnues.

Si l'entreprise était d'accord, le questionnaire était ensuite distribué à tous les collaborateurs, accompagné d'une enveloppe affranchie pour le retour.

Dans les pages qui suivent, les études sont présentées cas par cas : malgré une méthodologie commune au départ, des modifications ont dû être adoptées afin de s'adapter au mode de fonctionnement de l'entreprise.

Horloge.S.A.

Le premier contact avec Horloge S.A. a été pris lors de la préenquête : cette entreprise est en effet l'une de celles qui ont accepté de me recevoir pour parler de leur démarche qualité. Lors d'un contact ultérieur, le directeur a également accepté que je mène une enquête auprès des collaborateurs, tout en participant à un "stage" de trois semaines avec le responsable de la qualité. Durant ce stage, j'ai participé à l'élaboration du manuel qualité (réalisé en vue d'obtenir la certification aux normes ISO 9001) en prenant plus particulièrement en charge la description du service des achats, j'ai suivi le responsable de la qualité pendant une journée complète en tant qu'observatrice, j'ai participé à la réunion d'un cercle de qualité (toujours en observatrice) et j'ai bien sûr réalisé 29 entretiens parmi les 80 collaborateurs de cette entreprise qui fabriquait des boîtes de montre.

Ces 29 entretiens étaient répartis de la manière suivante : 8 cadres (en fait, tous les cadres de l'entreprise, y compris le directeur), le chef du personnel (afin de récolter les données factuelles reprises dans l'annexe 3 sous la dénomination "indicateurs"), les 6 chefs d'ateliers, 11 ouvriers et 3 employés.

Lorsque j'ai voulu déterminer un échantillon avec le directeur, celui-ci n'a pas voulu me fournir de nom ni étudier le problème avec moi : je devais m'arranger avec les cadres et chefs d'ateliers. Ceux-ci m'ont le plus souvent proposé des personnes à interroger, un chef d'atelier m'a laissé choisir au hasard parmi les travailleurs présents. Une semaine avant mon stage, une information concernant ma présence dans l'entreprise avait été épinglée au panneau d'affichage.

Les entretiens se déroulaient dans une salle de conférence mise à ma disposition, chaque personne était assurée, en début d'entretien, du respect de l'anonymat des personnes interrogées, et donc des idées et opinions émises.

Après ce stage, en décembre 91, j'ai remis à l'entreprise un rapport présentant le résumé des informations recueillies par l'intermédiaire des entretiens. Celles-ci étaient présentées thème par thème, en respectant l'anonymat des personnes interrogées, selon la structure du rapport présenté dans l'annexe 3.

Quant à l'information, le directeur n'a pas voulu qu'elle se fasse, les données du rapport étant considérées comme "sensibles". Une réunion entre le directeur, le responsable de la qualité et moi-même a cependant été organisée, afin que je présente le rapport et réponde à leurs questions.

A l'époque où ce stage a été réalisé, le questionnaire n'était pas encore mis au point. Un an plus tard, lorsque j'ai proposé au directeur de le distribuer à tous les ouvriers avec une enveloppe réponse, celui-ci m'a fait savoir que la conjoncture étant mauvaise, il ne pouvait pas se permettre de "perdre" 20 minutes par personne dans l'entreprise (temps nécessaire pour remplir le questionnaire).

Métal.S.A.

Le premier contact avec Métal S.A. s'est établi par l'intermédiaire du directeur technique. Celui-ci, employé depuis peu dans l'entreprise, s'attelait à la lourde tâche d'implanter un système de gestion de la qualité afin d'obtenir la certification aux normes ISO 9001.

Cette implantation en étant à ses premiers balbutiements, proposition a été faite de suivre cette démarche qualité tout au long des 12 mois que ce directeur s'était fixé pour aboutir.

La première enquête (voir annexe 4) a donc eu lieu au début des années '90, après une rencontre avec le directeur général de l'entreprise pour lui soumettre le projet et récolter son accord. Ce dernier s'étant enthousiasmé pour la démarche (d'enquête), il a pris la place du directeur technique en tant qu'interlocuteur privilégié.

Avant de passer à la réalisation de l'enquête proprement dite, une réunion a eu lieu, dans l'entreprise, avec le directeur, les cadres et les chefs d'ateliers, afin que je puisse présenter mon enquête, ses objectifs, sa méthode, et répondre aux éventuelles questions. Ces personnes devaient par la suite informer leurs collaborateurs. J'ai pu à cette occasion visiter l'entreprise, et me rendre compte de la nature du travail effectué dans les ateliers (il s'agissait de matriçage de pièces métalliques au moyen de presses).

Décision a donc été prise de débiter l'enquête par une série d'entretiens. Lors d'un second entretien avec le directeur général, une partie des indicateurs a pu être recueillies, et l'échantillon a été déterminé sur la base de l'organigramme de l'entreprise, le directeur général se réservant le droit de "désigner" les personnes à interroger. Celles-ci ont reçu une lettre les invitant à participer à l'enquête, si elles étaient d'accord.

Parmi les 140 collaborateurs de l'entreprise, 22 entretiens ont été réalisés, répartis de la manière suivante : les trois contremaîtres, ainsi que trois ouvriers dans chacun des trois ateliers; 3 techniciens s'occupant de la maintenance, le concierge, le chef des ventes, le responsable de l'informatique et des délais, ainsi que trois employés (dans cette entreprise, environ 120 personnes travaillaient dans les ateliers, et une vingtaine seulement pour l'administration, les ventes, l'informatique... l'entreprise était divisée en "ateliers" et "bureaux").

Les entretiens se déroulaient dans une pièce du bâtiment réservé aux "bureaux", ils étaient enregistrés avec l'accord de la personne interrogée et après avoir formulé les précautions d'usage quant à l'anonymat des personnes interrogées. Cette première enquête s'est déroulée sur une semaine, à raison de quatre à cinq entretiens chaque jour.

Le rapport d'enquête, résumant les informations recueillies thème par thème a été ensuite soumis à l'entreprise. Le directeur général ayant été consterné par les résultats de la première enquête, il a préféré ne pas les transmettre aux collaborateurs.

La deuxième enquête a été réalisée six mois plus tard. Après un entretien préliminaire avec le directeur général et le responsable de la qualité nouvellement engagé afin de discuter de l'avancement de la démarche d'amélioration de la qualité, l'enquête s'est déroulée également sur une semaine, les mêmes personnes étant interrogées.

Cet entretien (annexe 4) avait pour but principal d'évaluer les changements intervenus dans l'entreprise depuis le début de l'année. Le questionnaire (Cf. annexe 2) ayant été élaboré entre-temps, il a été testé auprès du même échantillon.

Le rapport a donc fait état des changements perçus par les personnes interrogées, et a mis en évidence des points "sensibles" du point de vue des collaborateurs.

La troisième enquête s'est déroulée un an après la première. La démarche d'introduction de la qualité aurait dû être terminée. Dans les faits, fort peu de choses avaient bougé depuis la dernière enquête, la conjoncture s'étant révélée fort défavorable pour l'entreprise. D'accord avec le directeur général, la décision a été prise de ne plus faire d'entretiens, mais de proposer à chaque collaborateur de remplir le questionnaire (voir annexe 2). Chacun a donc reçu un questionnaire, avec une lettre d'accompagnement de ma part et une enveloppe réponse affranchie.

Un entretien a néanmoins eu lieu avec le nouveau chef du personnel, afin de compléter les informations nécessaires pour réunir les indicateurs (annexe 4).

Dans le rapport, ce sont les résultats obtenus à partir des questionnaires reçus en retour qui sont analysés, puis mis en rapport avec les deux enquêtes précédentes.

Une quatrième enquête aurait dû être réalisée après l'obtention de la certification aux normes ISO 9001, mais elle n'a jamais eu lieu, la démarche ayant duré quelques années de plus que prévu.

L'information au personnel, qui aurait dû avoir lieu après cette quatrième enquête, n'a donc jamais été faite.

4.2.3 Analyse et interprétation des résultats

L'analyse des informations factuelles permet de décrire l'entreprise, en fournissant des informations sur le type d'activité, les clients de l'entreprise, l'organigramme, la composition du personnel (sexe, nationalité, formation...), l'organisation du travail, les critères de recrutement, etc. Une partie des informations recueillies ainsi sera également utilisée pour analyser la culture de l'entreprise.

Le dépouillement des entretiens s'est fait en plusieurs étapes :

- Regroupement de la totalité des réponses fournies par les répondants sous l'intitulé de chaque question.
- Résumé thématique des réponses fournies toujours regroupé selon les intitulés des questions, avec élimination des questions n'ayant pas obtenu suffisamment de réponses claires ou dont les réponses sont sans signification. (voir grilles de dépouillement en annexe).
- Regroupement de ces thèmes afin d'obtenir une dizaine de points-clés sur lesquels repose la rédaction du rapport.

Le questionnaire était construit de la manière suivante : chaque question correspond en fait à une affirmation, sur laquelle les répondants devaient se prononcer au moyen d'une échelle en 5 points.

Chaque question a donné lieu d'abord à une analyse en terme de moyenne et d'écart-type pour l'ensemble des répondants. En ce qui concerne les moyennes, 1 et 2 sont des scores positifs ou d'acceptation de l'énoncé, 3 exprime l'indifférence ou l'indécision de la réponse, tandis que 4 et 5 sont des scores négatifs, qui rejettent l'affirmation avancée. Une position "sans opinion" (SO) permettait d'éviter le choix d'un chiffre au hasard sur l'échelle en cas d'indécision sur le sens même de la question.

Ensuite, les comparaisons entre moyennes ont été faites au moyen d'un *t* de Student. Ce test statistique permet de déterminer si les moyennes des deux populations (par exemple département de production et département technique), comparées question par question, sont statistiquement différentes, et avec quel pourcentage de certitude. Seules les valeurs de *p* significatives à 5% ou moins ont été sélectionnées.

Afin de constituer des échantillons de taille suffisante, des regroupements ont été faits dans le cas de Métal S.A. : des 5 niveaux d'ancienneté, il n'en reste que trois (moins de 5 ans, entre 5 et 20 ans, et plus de 20 ans). Les niveaux hiérarchiques ont également été regroupés en cadres, contremaîtres et collaborateurs. Cependant, l'échantillon des contremaîtres restant trop petit, il n'a pas pu être comparé aux deux autres groupes. Les trois départements de l'entreprise ont également été comparés entre eux (production pour les ateliers, technique pour tout ce qui concerne l'entretien du parc de machines, et administration pour les employés, cadres et dessinateurs). Ce découpage a été fait en tenant compte du langage courant utilisé dans l'entreprise, qui oppose souvent "bureaux" et "ateliers".

Après analyse des résultats obtenus grâce aux indicateurs, aux entretiens et au questionnaire, l'entreprise recevait un rapport : exposé succinct des résultats et analyse de quelques problèmes mis en lumière, mais très peu d'interprétation par rapport aux informations recueillies. Ce rapport se voulait un compte-rendu fidèle des informations recueillies auprès des personnes interrogées.

Par contre, lorsqu'il s'est agi d'analyser une seconde fois ces résultats dans la perspective d'en tirer du matériel pour réaliser une thèse, une interprétation en quatre phases a été conduite :

- 1° Les données recueillies sur la qualité sont structurées afin d'obtenir une image de la démarche d'amélioration de la qualité entreprise, et surtout des mesures prises pour accompagner cette introduction : information, formation, consultation...
- 2° La mise en évidence des structures de la communication utilisée dans chaque entreprise, ainsi qu'un schéma représentant les canaux de communication met en lumière les informations obtenues sur la qualité. On détermine ainsi comment l'entreprise communique, et qui reçoit quelles informations
- 3° L'analyse de la culture d'entreprise se fait en trois temps. Tout d'abord, un diagnostic de la culture organisationnelle est élaboré sur la base des postulats fondamentaux de Schein. Ensuite, l'interprétation des données en fonction de l'approche de Sainsaulieu (transmis, appris, inscrit) fournit une description du processus d'acculturation, tandis que la mise en évidence des sous-groupes culturels permet de comprendre la dynamique d'interaction entre la culture d'entreprise et la démarche d'introduction de la qualité.
- 4° Enfin, une analyse plus globale tente de situer le cas particulier étudié par rapport aux études récentes traitant notamment du changement de culture et des relations entre culture et changement. Ces études sont exposées dans le chapitre précédent (Culture d'entreprise : discussion et enjeux).

Le but des enquêtes est d'analyser l'impact de l'introduction d'une "démarche qualité" auprès du personnel. En effet, le terme de qualité n'est pas univoque. Comme on l'a vu tout au long de ce travail, il recouvre un certain nombre de réalités, liées notamment à la culture existante dans l'entreprise. C'est pourquoi il est également important de déterminer comment une telle démarche s'intègre dans la vie de tous les jours de l'entreprise, comment elle est perçue par les gens qui doivent travailler avec, et surtout comment la notion de qualité se décline au quotidien.

Mais une telle enquête ne peut se limiter à une analyse de la notion de qualité. En effet, cette notion s'intègre dans une organisation, dans une structure qu'elle modifie et qui est modifiée par elle. Il est donc important d'analyser également cette structure, afin de déterminer la nature de cette influence. Ainsi, chaque type de démarche qualité implique toute une série de prérequis, tant au niveau de l'organisation du travail que des structures de communication ou que des habitudes culturelles de l'entreprise. Par exemple, la qualité totale est basée sur le partenariat, donc sur la participation de tous les niveaux, sur l'incitation à s'exprimer et à faire remonter les informations. Il faut donc non seulement que les structures adéquates soient mises en place, mais aussi que tout un chacun ait envie de les utiliser.

Chacune des études de cas qui suivent est traitée de manière spécifique. En effet, afin d'atteindre mon objectif qui était de comprendre les relations entre démarche qualité et culture, chaque cas a fait l'objet d'un aménagement un peu différent des autres, en fonction des informations dont je pouvais disposer sur place, et surtout de la place que chaque entreprise me laissait pour l'étudier. Je n'ai pas toujours reçu toutes les informations demandées, notamment sur la structure du personnel, et surtout j'ai pu consulter peu de documents écrits.

Les études de cas ci-dessous sont présentées de la manière suivante. Tout d'abord, une description des résultats issus des enquêtes sur le terrain présente chaque entreprise en détail. Les différents chapitres repris sont issus de l'analyse de contenu qui a conduit au rapport d'enquête. Ensuite seulement, une analyse plus poussée, prenant en compte la globalité des données obtenues pour chaque entreprise permet d'aboutir à ce que j'appelle l'étude du cas. Dans celle-ci, un niveau conceptuel et interprétatif supérieur à celui du compte-rendu abouti à une analyse globale permettant de comprendre le lien entre qualité, culture et communication. Dans cette analyse globale, la relation entre la personne au travail et le changement organisationnel est également montré.

Tout d'abord, la mise en relation de toutes les informations obtenues sur la démarche qualité permet d'obtenir une description relativement complète de la perception de ladite démarche dans l'entreprise. Ensuite, l'organisation des données obtenues sur les voies de circulation de l'information ainsi que sur la nature de la communication interne permet de proposer une première explication. Celle-ci est complétée par l'analyse culturelle, qui pose non seulement le diagnostic culturel mais qui met également en évidence le processus d'acculturation. Tout cela pour aboutir à un système explicatif permettant de comprendre la dynamique de la relation entre démarche qualité et culture d'entreprise. Enfin, une discussion sur la place de ce

changement particulier qu'est la démarche d'amélioration de la qualité est exposée, cette discussion s'appuyant tout particulièrement sur le chapitre consacré à la relation entre culture d'entreprise et changement, tout en reprenant les principes de leadership énoncés par Rogers (1979).

5 UNE APPROCHE CULTURELLE DE LA NOTION DE QUALITE : DEUX ETUDES DE CAS

Dans les chapitres précédents, on a vu comment articuler la notion de culture d'entreprise afin d'en tirer une méthode d'analyse du changement. On a vu aussi quelques-unes des approches regroupées sous le terme de démarches d'amélioration de la qualité. Enfin, l'exposé de la méthode utilisée pour réaliser les études de cas a permis de mieux comprendre comment la question de recherche a été abordée sur le terrain, et comment la personne peut être prise en compte dans une démarche de changement organisationnel.

Dans les pages qui suivent, cette démarche d'analyse du changement organisationnel est abordée par l'intermédiaire de deux études de cas. Celles-ci, réalisées selon la méthode décrite dans le chapitre précédents, sont analysées à la lumière de l'analyse culturelle. On trouvera donc, pour chaque cas étudié :

1. Une description de l'entreprise
2. Un compte-rendu de l'enquête réalisée sur le terrain
3. Une analyse culturelle du cas centrée sur l'examen de :
 - La démarche qualité
 - Les structures de communication et de prise de décision
 - La culture d'entreprise et ses effets
 - Le changement dans l'entreprise en question

C'est grâce à l'analyse conjointe de la démarche qualité, des structures de communication et de prise de décision et de la culture d'entreprise qu'une compréhension du changement dans l'entreprise peut être dégagée.

5.1 Horloge S.A.

Cette étude de cas a été la première à être réalisée dans le cadre de cette thèse. Lors de la négociation avec l'entreprise, il était entendu que je ferais un "stage" de trois semaines au département "Assurance qualité", pendant lequel j'aurais l'autorisation de faire mon enquête. La direction me laissait entièrement libre d'aller et venir dans le bâtiment et d'interroger qui je voulais. A moi de m'arranger directement avec les personnes pour obtenir des rendez-vous. C'est à la suite de cette enquête que le questionnaire a été élaboré. Lorsque j'ai repris contact avec l'entreprise un an plus tard afin de diffuser le questionnaire, la conjoncture avait changé, et l'entreprise ne voulait

pas utiliser le temps de travail de ses collaborateurs à autre chose que la production. Le questionnaire n'a donc pas été diffusé.

La construction de l'échantillon a répondu aux critères suivants : tous les responsables de services (en italique dans l'organigramme) ont été interrogés, ainsi que les chefs d'ateliers et trois ouvriers par atelier, plus le comptable et le directeur d'exploitation. Dans les ateliers, les ouvriers ont soit été choisis par leur chef (tournage, achevage, montage), soit pris au hasard parmi les personnes présentes (fraisage et polissage).

Deux instruments ont été utilisés : un guide d'entretien destiné à l'échantillon afin d'obtenir les éléments relatifs à la qualité et à la culture, ainsi qu'une liste d'informations à recueillir sur l'environnement de l'entreprise, ses clients, la politique du personnel, l'organisation interne... Les informations recueillies à l'aide de ce dernier permettent d'obtenir la description de l'entreprise, tandis que les entretiens structurés fournissent les données de l'enquête proprement dite.

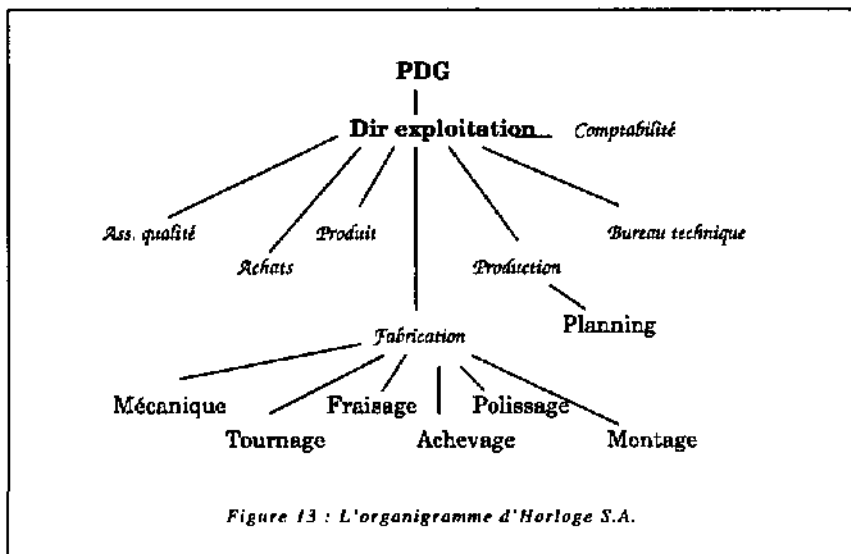
5.1.1 Description de l'entreprise

Horloge S.A. fabrique des boîtes de montres en or et en acier. Elle travaille pour de grandes marques de montres. Si elle produit des boîtiers pour plusieurs clients, son équilibre financier dépend cependant de deux clients importants (80% des commandes).

A l'époque de l'enquête (au début des années 90) Horloge S.A. comptait 80 personnes, dont environ 15 cadres, 50 ouvriers et 15 employés. L'organigramme de la figure 13, ainsi que la description du fonctionnement de l'entreprise, a été reconstruit à partir des données recueillies oralement et des observations réalisées sur le terrain.

Les fonctions écrites en gras représentent la direction de l'entreprise. En italique, les différents services sont pour la plupart constitués d'un cadre, et éventuellement d'un employé. Dépendant directement de la fabrication, 5 ateliers ou départements comprenant de 7 à 15 ouvriers, plus un chef d'atelier. Les chefs d'ateliers ne sont pas considérés comme des cadres, excepté le responsable de l'atelier de fraisage : suite aux nombreux changements intervenus dans l'entreprise, il a négocié le titre honorifique de cadre (qui ne donne lieu à aucun avantage financier, ni à une part plus importante dans le processus de prise de décision). Le sixième atelier (mécanique) ne joue pas de rôle direct dans la production : il s'occupe de l'entretien des machines et de la conception des "maquettes" (avant la fabrication d'un nouveau produit, une maquette est réalisée afin d'en déterminer la faisabilité ainsi que les outils nécessaires à sa réalisation). Cet atelier, situé dans un autre bâtiment, est souvent "oublié" par les autres départements, qui ont peu à faire avec lui.

Environ la moitié du personnel (cadres, ouvriers et employés) de l'entreprise est constituée de frontaliers. Ceux-ci sont en général plus jeunes et mieux formés que leurs homologues résident en Suisse. Ils ont été engagés récemment, suite à une politique avouée du directeur d'exploitation qui les trouve plus motivés au travail, et supportant mieux le changement. Les ouvriers frontaliers ont en général un CAP en mécanique. Les ouvriers résidant en Suisse ont parfois un CFC, mais la plupart du temps ils ont été formés sur le tas. 60 à 70% des ouvriers ont été engagés il y a peu, suite à la restructuration causée par l'introduction de machines à commandes numériques (CNC). L'entreprise compte peu de personnes formées spécifiquement pour l'horlogerie (5 à 10% des ouvriers).



Au niveau de l'organisation, un horaire flexible a été introduit il y a un an. Il permet par exemple d'arriver entre 7h et 8h le matin, au lieu de 7h auparavant. Il est contrôlé par une horloge pointeuse. Cependant, il est peu utilisé. Une seule personne arrive régulièrement après 7h. Elle essuie constamment les quolibets de ses collègues de travail, qui considèrent qu'une arrivée aussi tardive ne peut être le fait que d'une personne paresseuse, qui n'arrive pas à se lever le matin. L'horaire flexible ne fait donc pas encore partie des habitudes.

Les critères de recrutement du personnel sont laissés à l'appréciation du supérieur direct : c'est lui qui a la charge de repourvoir un poste vacant. La direction n'intervient que si manifestement la personne ne convient pas ou si un poste est à repourvoir trop souvent. La rotation du personnel n'est pas maîtrisée. Le responsable du personnel (le

comptable) ne disposant pas des chiffres, il les a aimablement calculés pour l'enquête. Il était effaré en découvrant un taux de rotation de 30% pour l'année en cours. Peu de personnes travaillent à temps partiel. Il s'agit d'employés ou de personnes handicapées (l'entreprise en emploie 3). Le temps partiel est mal toléré par les collègues de travail ou les supérieurs, qui se plaignent que les personnes ne sont jamais là quand on a besoin d'elles.

L'entreprise offre de bons salaires (aux dires de la direction). Une prime de fidélité est accordée pour chaque tranche de 5 années d'ancienneté. Elle se traduit par une augmentation de 1/2 salaire mensuel par an. Tout le personnel de l'entreprise est mensualisé et reçoit 13 salaires par année. L'entreprise offre à chacun un cadeau pour son anniversaire (bouteille, chocolats, fleurs...), à Pâques des œufs sont offerts dans les ateliers...

Le département assurance de la qualité a été créé environ un an avant l'enquête. Son responsable a pour mission de préparer l'entreprise à la certification aux normes ISO 9001. La première mesure prise par le responsable du département est d'installer un système de gestion de production assistée par ordinateur (GPAO). Il y consacre la majorité de son temps. Les mesures concrètes visant l'amélioration de la qualité ont été introduites avant son arrivée par le directeur d'exploitation, sous la forme de cercles de qualité et de panneaux affichés dans les ateliers fixant des objectifs en termes de délai et de retour client (retour client max. 1%, pas plus d'un jour de retard).

5.1.2 Compte-rendu de l'enquête

Les données commentées ci-après sont basées sur l'analyse des 28 entretiens semi-directifs (basés sur un guide d'entretien) effectués sur une période de 3 semaines dans l'entreprise Horloge S.A. La répartition est la suivante : 8 cadres et 20 collaborateurs, répartis dans les ateliers et les bureaux.

L'analyse qui suit n'a pas pour but d'établir des distinctions entre les personnes. C'est pourquoi elle traitera l'entreprise Horloge S.A. en tant qu'entité et ne donnera qu'une image globale des réponses fournies. Les comptes-rendus d'entretien ont été comparés à l'aide d'une analyse thématique. Ce sont les résultats de cette analyse qui sont exposés ci-dessous. Les résultats bruts ne sont utilisés qu'à titre d'exemple, pour illustrer l'analyse. Plus précisément, les différences significatives dans la structure des réponses sont mentionnées. Par exemple, si les cadres répondent différemment des ouvriers ou la production de l'administration, etc. Dans le cas où aucun groupe ne se distinguerait, les résultats sont exposés sans autre mention.

La mission de l'entreprise et sa fonction dans la société

Selon les personnes interrogées, la mission de l'entreprise est de fournir des produits conformes aux désirs du client, en termes de qualité, prix, délais, service. La fonction sociale de l'entreprise est de valoriser ses collaborateurs, de leur offrir sécurité et bien-être. Elle est aussi d'avoir une image prestigieuse, de proposer un produit haut de gamme.

Deux préoccupations sont très présentes chez Horloge S.A. d'après les collaborateurs interrogés. Il s'agit de répondre aux désirs du client et de valoriser les collaborateurs. Ceci est largement ressenti par les cadres, un peu moins par les collaborateurs.

Les événements marquants de l'histoire de l'entreprise

Les cadres connaissent relativement bien l'histoire de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas lorsqu'on descend dans la hiérarchie. Les événements cités par les cadres sont les suivants :

- arrivée de l'actuel propriétaire-directeur en 1979 : amène du sang neuf, un management actuel et plus de créativité au niveau du produit;
- arrivée du directeur d'exploitation en 1985 : entraîne un développement important de la formation, surtout au niveau des cadres;
- déménagement en 1986 : réunion des deux entreprises géographiquement séparées (boîtes de montres et bijouterie), ce qui amène la création d'une entité plus forte, plus unie;
- développement industriel : on passe de la manufacture à l'industrialisation, en modernisant les machines, en introduisant l'informatique,... Ces diverses mesures ont pour conséquence d'importants changements dans le personnel (surtout au niveau des compétences) et dans les habitudes de travail;
- croissance rapide de l'entreprise : en dix ans, on passe de 20 à 80 personnes. Cela provoque une situation difficile en terme de communication et de relation entre la direction et le personnel, la structure d'encadrement étant insuffisante. La conséquence se fait rapidement sentir : dégradation de l'image de marque en raison d'une baisse de qualité et du non-respect des délais. Cet état de fait entraîne de grands changements dans le personnel : départ des mécontents, engagement de nouveaux cadres pour faire face à la situation.

Quant aux ouvriers, ils connaissent très mal l'histoire de l'entreprise. Ou alors, uniquement par l'article qui est paru dans le journal d'entreprise (mentionné par trois personnes).

Cette histoire est liée de très près à la croissance récente de l'entreprise. Tous les événements sont présentés de manière très positive par les quelques personnes qui ont répondu à cette question (en majorité des cadres), les changements induits ont tous été bien perçus. Une seule personne souligne la crise interne qu'a traversée l'entreprise, due au fait que les structures et l'organisation interne n'ont pas suivi assez rapidement

la croissance de l'entreprise. Il est important de remarquer également que, si les cadres engagés récemment connaissent des bribes de l'histoire, les ouvriers, même avec 15 ans d'ancienneté, s'en préoccupent fort peu.

Services et départements en relation

Au niveau des cadres, tous les services sont en relation les uns avec les autres. Ou plutôt, tous les cadres sont en relation de travail les uns avec les autres.

Au niveau des ateliers, ce n'est pas la même chose. En effet, les ouvriers et même les chefs d'atelier ont peu de contacts avec les autres départements de l'entreprise : ils interagissent avec le département qui les précède et qui les suit directement si on prend comme référence les étapes de la fabrication. Les rapports sont donc fortement liés au travail à effectuer sur la série de pièces à produire.

Les remarques ci-dessus concernent les relations "horizontales". Quant aux relations verticales, elles sont très limitées : l'ouvrier se réfère à son chef, et le chef de département au chef de fabrication. Il y a peu de contacts entre les cadres et les ouvriers. En fait, on peut dire que la production est complètement isolée du reste de l'entreprise.

Les relations sont fortement liées à la tâche proprement dite et il y a peu d'informations qui circulent excepté celles qui sont strictement nécessaires à la fabrication des séries de pièces. On a un peu l'impression, si on essaie de dessiner la structure des services/départements en relation, d'avoir beaucoup d'interaction entre les cadres, un certain nombre d'interactions entre les ateliers, et peu relations entre les deux groupes. En fait, toutes les relations entre les « bureaux » (assurance qualité, achats, produit, production, bureau technique...), donc les cadres, et les ateliers passe par le chef de la fabrication. Il faut donc admettre que c'est une personne clé en ce qui concerne la circulation des informations dans l'entreprise.

Les événements qui empêchent de faire le travail

Au niveau des ateliers, ces événements sont liés directement au travail à faire sur la pièce : rhabillage (réparations à effectuer sur des pièces déjà vendues et qui viennent en retour), urgences, problèmes techniques, etc. Par contre, les problèmes des cadres sont plus liés à l'interaction avec le milieu : c'est le client qui change d'avis, le retard d'un fournisseur, les changements dans la conjoncture. Viennent ensuite les ennuis techniques, la surcharge de travail et les problèmes humains (erreurs, maladie,...).

Ainsi, dans les ateliers, les événements perturbateurs sont plutôt liés à un manque de prévention, tant technique qu'au niveau des délais. Les cadres, quant à eux, manquent d'outils pour maîtriser le milieu : certains malentendus sont dus au fait que la demande

du client n'avait pas été bien définie au départ ou bien que le changement de conjoncture n'ait pas été anticipé.

On peut tirer de ces événements des causes de non-qualité, énumérées dans la liste de la figure 14 par ordre d'occurrence :

Les causes de non-qualité	
Encadrement :	Ateliers :
<ul style="list-style-type: none"> - surcharge de travail - fournisseurs - commandes - clients - marché - personnel - problèmes techniques - erreurs - matériel - objectifs trop ambitieux 	<ul style="list-style-type: none"> - mauvaise connaissance de la boîte de m - formation insuffisante - conflits entre qualité et quantité - contrôle mal fait - exigences du client - urgences - rhabillage - pannes machines

Figure 14 : Les événements qui empêchent de faire le travail

Les réunions de travail

Ici aussi on constate une différence importante entre ce qui se passe au niveau des cadres et à la situation dans les ateliers.

En effet, les cadres ont des réunions qu'ils jugent toujours pertinentes et efficaces, et qui regroupent des personnes venant de divers services. Ainsi, les cercles de qualité regroupent le service des achats, la comptabilité, le planning, etc. Les réunions de produit réunissent également plusieurs cadres. Il y a peu de réunions internes aux services (entre le chef et ses collaborateurs) : cela est sans doute dû à la petite taille de ces départements.

Par contre, les cercles de qualité, qui sont les seules réunions auxquelles participent les ouvriers et les chefs de département, sont toujours internes : il n'y a pas de réunion qui comprend des personnes venant d'autres ateliers.

Ces cercles de qualité ont d'ailleurs une importance variable d'un atelier à l'autre. Ils ont été proposés par la direction, mais leur organisation est laissée à la discrétion du chef d'atelier. Ainsi, l'atelier de tournage organise un CQ chaque semaine, et il a obtenu des résultats étonnants en termes de gain de temps, d'amélioration globale de

la qualité du produit et d'implication des travailleurs dans la formation permanente en dehors des heures de travail. Dans l'atelier de fraisage, le cercle de qualité se réunit tous les quinze jours. Les résultats, s'ils sont intéressants au niveau de l'organisation de l'atelier et de l'autocontrôle, n'ont cependant pas les mêmes conséquences financières que dans l'atelier de fraisage. A l'achevage, le chef d'atelier doit organiser un CQ de temps en temps, quand le besoin se fait sentir (le premier et dernier remonte à deux mois), tandis que dans les autres ateliers, on en a entendu parler, mais sans plus. L'exemple des cercles de qualité sera repris plus loin, à la page 90, afin de montrer comment un chef d'atelier peut élargir son domaine de compétence jusqu'à devenir quasiment autonome.

Les informations qui manquent

Il manque peu d'informations en ce qui concerne le travail que l'on doit accomplir. Les renseignements qui manquent, chacun sait de toute façon où les trouver. La tâche à accomplir est donc claire pour tous.

Il y a cependant des lacunes considérées comme mineures par les ouvriers et les chefs d'atelier, qui méritent d'être relevées. Elles se situent essentiellement au niveau de la définition du besoin du client : il est difficile de savoir ce qu'il veut exactement, quels sont les délais, quel niveau de qualité est exigé, etc. Ce sont des informations qui ne se trouvent pas dans le cahier des charges du produit ni dans le dossier de fabrication, et qui permettraient de faire un meilleur travail à tous les niveaux.

En ce qui concerne plus précisément les ateliers, l'absence de connaissances globales sur la fabrication des boîtes de montres se fait parfois sentir, en fait chaque fois qu'il faut prendre une décision à propos d'un détail qui ne se trouve pas dans le dossier de fabrication. Si on connaissait mieux le travail des autres, on saurait mieux sur quels points porter plus d'attention; on saurait aussi ce qu'on fait comme travail, et la place qu'on occupe dans la fabrication du produit. Les collaborateurs s'interrogent aussi sur la "santé" de l'entreprise : a-t-on suffisamment de commandes, souffre-t-on de la conjoncture que l'on sait mauvaise... ce sont des questions qui révèlent une certaine inquiétude.

Les informations, d'après les répondants, sont nettement meilleures qu'il y a un an. En effet, tous les renseignements nécessaires pour faire le travail sont disponibles. En d'autres termes, l'information existe, mais elle ne circule pas. Il faut aller la chercher là où elle se trouve, ce qui n'est pas forcément évident pour tout le monde. En effet, les personnes interrogées m'ont souvent répondu que les informations qui ne concernent pas directement leur travail ne les "regardent" pas.

Ambiance

L'ambiance est mise en exergue par les personnes interrogées : elle semble excellente partout, notamment entre les cadres et à l'intérieur de l'atelier. Cependant, il n'y a pas un "état d'esprit Horloge S.A. »; les différents groupes sont restreints et un peu fermés sur eux-mêmes. Il n'y a pas non plus de véritable travail en groupe : chacun a son travail à faire, même si les autres sont appelés pour aider ou pour donner un conseil.

Il existe cependant des tensions entre groupes : les anciens se méfient des nouveaux, surtout si ces derniers donnent l'impression d'être plus appréciés par la direction. De même, les frontaliers ne sont pas tout à fait considérés de la même manière que ceux qui vivent en Suisse, apparemment pour la même raison que précédemment. Mais comme bon nombre des nouveaux arrivés sont des frontaliers, il est difficile de dire si c'est le fait d'être engagé récemment, celui de ne pas habiter en Suisse ou les deux ensemble qui génèrent des problèmes.

Recours au chef

Force est de constater, ici aussi, qu'il y a une différence importante entre les cadres et les ateliers. En effet, les cadres ne font que rarement appel à leur supérieur, et uniquement en cas d'arbitrage ou quand il faut prendre une décision qui n'est pas de leur ressort. En ce qui concerne les problèmes techniques, ils sont anticipés au moyen d'un travail en commun lors des réunions qui regroupent différentes compétences. Les problèmes inattendus sont donc rares.

Par contre, les ouvriers ont plus souvent recours à leur chef pour des problèmes techniques directement liés au travail. Ces problèmes sont parfois traités dans les cercles de qualité, mais souvent de manière "corrective", et non pas préventive. Il y a rarement anticipation des difficultés qui pourraient être liées à la mise en route d'une nouvelle série par exemple.

Evolution du travail

Cette évolution, d'après l'ensemble des personnes interrogées, va dans le sens d'une nécessité accrue de se tenir au courant, de se remettre à jour au niveau technique en tout cas. D'après le responsable de la fabrication, la formation continue à tous les niveaux (y compris les ouvriers) devient indispensable pour que l'entreprise puisse disposer des connaissances nécessaires pour s'adapter aux changements technologiques.

Dans un autre sens, les cadres qui travaillent dans l'entreprise sont des personnes généralement dynamiques, qui ont un désir d'évoluer. Ils ont donc des attentes à l'égard de l'entreprise. D'aucuns m'ont dit "si mon poste n'évolue pas dans les années qui viennent, je partirai car je ne veux pas m'encroûter".

La direction participative par objectifs

Le directeur d'exploitation a mis en place un système de direction participative par objectifs : au début de chaque année, il a un entretien avec chacun des cadres responsables de service. Au cours de cet entretien, des objectifs pour l'année sont élaborés d'un commun accord. Cependant, de l'avis des cadres interrogés, cette DPPO est toute symbolique, car elle n'est liée à aucun système d'évaluation ni de récompense. Les objectifs ne sont pas renégociés en cours d'année en fonction des changements auxquels l'entreprise est confrontée (fluctuation des commandes, problèmes de qualité, etc.). En fin d'année, l'écart entre objectifs fixés et réalisés est le plus souvent très grand, ce qui ne perturbe personne.

Evaluation du travail et contrôle

Le contrôle du travail effectué est quelque chose de presque inexistant dans l'entreprise. C'est en tout cas ce que pensent les personnes interrogées. Il n'y a apparemment pas de sanction liée au travail. La confiance semble régner partout, le supérieur hiérarchique n'est pas perçu comme la personne qui surveille et qui sanctionne, mais plutôt comme celui qui distribue le travail et qui résout les problèmes.

Le travail par objectif n'est pas du tout utilisé dans les ateliers. Chaque cadre négocie avec son supérieur au début de l'année un "tableau de bord" comprenant les objectifs à atteindre sur l'année. C'est ce tableau de bord qui sert de base à ce que la direction appelle « management par objectifs » (voir ci-dessus). Dans les ateliers par contre on se contente d'effectuer la tâche qui se présente.

L'évaluation répond donc théoriquement au même principe : les cadres sont évalués grâce au tableau de bord, en fonction des objectifs fixés en début d'année. Théoriquement, parce que pratiquement on a vu plus haut que des problèmes se posent. Les ouvriers sont évalués "au pif". En fait, leur salaire variant peu, la valorisation personnelle des performances n'existe pas. La mesure des performances de chacun est cependant en cours d'introduction, grâce à un système de GPAO qui permettra de déterminer quotidiennement le travail effectué par chaque ouvrier.

Il apparaît cependant que les cadres ne profitent pas des occasions qui leur sont données de réajuster les objectifs du tableau de bord : ils sont fixés une fois pour toute l'année. Mais ces problèmes d'évaluation ne semblent pas préoccuper les gens outre mesure; leurs objectifs sont clairs et, d'après eux, près d'être atteints. En fait, l'établissement du tableau de bord est une nouveauté implantée cette année par le directeur d'exploitation, mais qui recueille peu d'intérêt au niveau des cadres. Les implications de ce type de suivi et d'évaluation du travail ne sont pas claires. Les cadres ne pensent pas que leur salaire y soit lié, ni qu'une quelconque sanction ou bénéfice puisse en découler.

Le travail par objectif a cependant un sens bien particulier dans cette entreprise. Si les cadres ont des objectifs clairement fixés par la direction, eux-mêmes ne prennent pas la peine d'opérationnaliser ces objectifs en termes de lignes d'action pour leurs collaborateurs. Cette lacune est particulièrement visible au niveau des ateliers : le cadre responsable de l'ensemble des ateliers, sur lequel repose une lourde part de responsabilité, n'a pas traduit ses objectifs pour qu'ils soient appréhendables pour les chefs d'atelier. Il se charge donc lui-même de distribuer le travail chaque jour, en fonction de son évaluation de la situation. Les chefs d'ateliers n'ont qu'une vague idée des impératifs (délai, niveau de qualité à atteindre...) de telle ou telle fabrication.

La perception du temps

Les retards tolérés à un rendez-vous varient de 5 à 15 minutes. Les séances de travail, dans les ateliers, durent environ une heure. Les cadres, par contre, prennent le temps qu'il faut lors des séances produit ou avec les clients. En général, on peut dire que les cercles de qualité durent au maximum une heure, tandis que, pour les autres réunions - avec les clients notamment - on prend le temps qu'il faut.

Cependant, chacun exprime le sentiment de travailler "en état d'urgence" : tout est toujours urgent, les délais accordés pour exécuter une tâche sont très serrés. Pourtant, le sens de la qualité du produit étant très présent, le travail doit être bien fait avant d'être vite fait.

La polyvalence

Ce n'est pas une pratique courante chez Horloge S.A.. Si certains ouvriers sont capables de changer de poste à l'intérieur de l'atelier, personne ne pourrait au pied levé travailler dans un autre atelier. D'ailleurs, si les gens se disent intéressés pour aller voir un autre poste de travail, personne n'a envie de changer définitivement, dans les ateliers en tout cas. D'aucuns affirment même être d'accord de changer d'atelier pendant quelques semaines, si c'est nécessaire. Les ouvriers ne sont donc pas polyvalents. Le nombre de personnes par atelier est fixe et ne varie pas en fonction de la quantité de travail à effectuer, ce qui a pour conséquence de produire des "bouchons", notamment au polissage.

La qualité

En ce qui concerne la définition de la qualité, la vision des cadres est un peu différente de celle des ouvriers. Pour synthétiser, on peut dire que les premiers voient la qualité comme une démarche de longue haleine, qui demande un gros travail d'information préalable ainsi que l'accord de tous sur les principes. Elle concerne toute l'entreprise, y compris les services. La qualité s'obtient par un effort au niveau de l'autocontrôle, de la

propreté, et de la rigueur dans le travail. Elle doit permettre à chacun de s'exprimer, afin d'être motivante pour tous.

Pour les seconds, la qualité c'est faire un produit parfait, haut de gamme; c'est diminuer les retours clients en fonction du but affiché, c'est respecter le planning, améliorer la communication concernant la technique, c'est satisfaire le client interne et le client externe, c'est éliminer les déchets et les défauts, c'est enfin faire un objet qui plaît à tout le monde.

Ces deux "définitions", qui sont en fait des compilations de remarques faites par les personnes interrogées, montrent bien la différence de perception qui existe entre les cadres et les ouvriers. En effet, les cadres ont une vision plus globale, exprimée en terme de lignes d'actions générales. Quant aux ouvriers, ils appliquent directement le terme de qualité à leur travail quotidien donc à leurs tâches sur le produit.

Au niveau des buts de la qualité, par contre, les deux groupes se rejoignent : une démarche qualité doit améliorer l'image de marque de l'entreprise, doit permettre de faire face à la concurrence; elle doit également améliorer les conditions de travail et assurer la survie de la maison.

Les objectifs globaux d'une démarche qualité sont donc clairs pour chacun. Tous sont conscients de l'effort à faire pour assurer la pérennité de l'entreprise, et savent que leur avenir passe par celui de la maison. Ils sont tout aussi conscients du fait que c'est par leur travail qu'ils peuvent agir sur la qualité des outputs, qu'ils s'agisse de produits ou de services. Par contre, des divergences existent sur la nature des efforts à faire, sur les mesures à prendre ponctuellement pour assurer la qualité du produit. Ainsi, on observe selon les ateliers des attitudes tout-à-fait différentes, qui vont de l'autogestion à l'accroissement du contrôle, en passant par la formation et l'autocontrôle.

Au nom de la qualité, plusieurs démarches ont été entreprises, essentiellement dans les ateliers : formation aux cercles de qualité et à la communication par un consultant externe, puis mise sur pied de cercles de qualité internes aux ateliers, disposition de pancartes affichant des objectifs en termes de respect des délais et de retour client et création d'un service "assurance qualité" par un ingénieur spécialement engagé dans le but d'aboutir à une certification aux normes ISO 9001 (qui est en fait la personne responsable de mon stage). Les actions entreprises au nom de la qualité, notamment par l'intermédiaire des cercles de qualité, ont des effets qui sont unanimement perçus comme positifs. Les premières actions semblent ponctuelles, et ont apporté des changements surtout au niveau du travail de chacun : il y a moins de travail en suspens, le travail se fait plus rapidement, les problèmes sont plus vite repérés et corrigés, la rigueur dans le travail s'est accrue, le stress a diminué, l'esprit du travail a changé : on est fier de ce qu'on fait, la motivation au travail a augmenté, l'organisation du travail a changé en favorisant l'autocontrôle et la prise de responsabilités.

Les actions à entreprendre pour la qualité sont nombreuses. La question, posée telle qu'elle à l'ensemble de l'échantillon, permet de dresser la liste ci-dessous :

- des cercles de qualité entre tous les chefs d'atelier (pluridisciplinaires);
- faire participer les chefs d'atelier à la conception du produit, pour les problèmes techniques (conception participative);
- sensibiliser tout le monde au fait que chaque opération faite sur une pièce influencera toutes les personnes qui travailleront ensuite sur cette dernière;
- donner à chacun une connaissance générale du produit fini;
- intégrer la notion de qualité à tous les échelons;
- stabiliser ce qui a été entrepris, fiabiliser;
- laisser aux gens le temps d'intégrer le changement;
- apporter plus de rigueur dans la transmission des informations;
- moderniser les moyens techniques d'information;
- généraliser l'utilisation de l'informatique;
- faire des contrôles en cours de production;
- contrôler les produits livrés par les fournisseurs.

En résumé : plus de contact entre les ateliers, besoin d'une vision plus globale du travail, amélioration de la communication entre ateliers et encadrement.

Des différences importantes entre ateliers sont particulièrement bien illustrées par la manière dont les cercles de qualité sont mis en œuvre. En effet, bien que tous les responsables d'ateliers aient reçu une formation identique en ce qui concerne la gestion et l'organisation des CQ, chaque atelier en a sa propre version. Dans l'atelier de tournage, par exemple, le responsable est un jeune frontalier très bien formé et considéré comme très dynamique. Il a donc pris sa tâche à cœur, et s'est fixé comme objectif de partager ses connaissances avec l'ensemble de ses collaborateurs. Il organise donc des cours, que chacun est libre de suivre, en dehors des heures de travail. Tous ses ouvriers, gagnés par sa motivation, ont participé à ces séances de formation et sont actuellement capables non seulement d'utiliser, mais encore de programmer les machines à commandes numériques. Alors qu'auparavant, les tâches étaient bien séparées entre les opérateurs, les réglers et le programmeur (responsable de l'atelier). Au niveau des cercles de qualité, il en va de même : grâce à l'implication de tous, cet atelier a pu doubler sa productivité, tout en proposant de substantielles économies au niveau de l'entretien et des réparations des machines. Le responsable d'atelier a demandé, et obtenu, de pouvoir gérer lui-même la totalité des commandes concernant le fonctionnement du parc de machines. Il est ainsi parvenu, de lui-même, à trouver des fournitures (huiles, outils...) de meilleure qualité et à des meilleurs prix que ceux que l'entreprise utilisait auparavant. Il dispose donc d'un budget qui lui permet une très grande autonomie. D'un autre côté, il s'agit d'une personne "explosive", particulièrement intransigeante vis-à-vis des autres collaborateurs de l'entreprise, et notamment des cadres. Ceux-ci sont partagés à son sujet, suivant qu'ils reconnaissent ses compétences exceptionnelles ou qu'ils se cristallisent sur son "manque de respect" et son "impertinence". Ce responsable d'atelier est une personne très difficile à gérer.

car son côté débrouillard et autonome s'allie à un esprit d'indépendance peu prisé dans les entreprises. Il gère son atelier comme si c'était sa propre entreprise. De ce fait, il m'a confié se sentir déjà un peu à l'étroit dans l'entreprise, car la scission entre production et encadrement limite étroitement ses possibilités d'évolution professionnelle. Il se heurte déjà aux murs de son poste de travail, qui ont pourtant été reculés autant qu'il était possible tant au niveau de la responsabilité que de l'autonomie.

Dans l'atelier de fraisage, qui utilise les mêmes types de machines à commandes numériques, il en va tout autrement. Le responsable d'atelier est un ouvrier peu qualifié, qui a appris "sur le tas" et travaille depuis presque 20 ans dans l'entreprise. Il a moyennement adhéré à l'idée des cercles de qualité, mais continue néanmoins depuis deux ans à organiser un cercle de qualité interne à l'atelier toutes les deux semaines. Cependant, les résultats de ces CQ sont beaucoup moins spectaculaires que dans le cas précédent, et les améliorations concernent essentiellement l'organisation du travail et l'autocontrôle. Bien que ce responsable admette que la formation de ses collaborateurs fasse partie de son cahier des tâches, il fait relativement peu de choses en ce sens et trouve peu utile de former ses ouvriers à la programmation par exemple.

Dans les autres ateliers, les CQ sont insignifiants, organisés "de temps en temps, quand cela est nécessaire", voire même inexistant.

5.1.3 Analyse du cas

La démarche qualité

L'analyse de contenu des entretiens montre une vision de la qualité dominée par la notion de perfection : le but final de la démarche qualité est de faire un produit qui soit le plus beau possible. Le désir du client est mal connu bien qu'il soit au centre des préoccupations. Dans les ateliers, on pense que de toute façon il veut un produit parfait. C'est aussi dans les ateliers que la vision de la qualité est le plus axée sur la perfection du produit. Dans les bureaux, les cadres sont plus centrés sur sa correspondance avec les besoins exprimés par le client.

Les définitions de la qualité proposées par les répondants montrent une différence importante entre les cadres et les ouvriers. Les premiers définissent la qualité en termes de lignes d'actions générales, tandis que les seconds proposent une définition qui découle directement de leur travail quotidien. Il existe donc un écart considérable entre ces deux définitions qui cohabitent au sein d'une même entreprise. Ceci peut être l'indice d'un problème d'opérationnalisation de la vision des cadres afin de la rendre utilisable par les ouvriers au niveau de leur travail de tous les jours. Force est également de constater que le terme de qualité n'a pas été précisé et que chacun l'accorde à sa convenance.

Si les cadres font clairement le lien entre prévention des défauts et qualité, il n'en va pas de même des ouvriers. Les premiers organisent leur travail de conception en anticipant les problèmes et dysfonctionnements possibles, tandis que les seconds ne disposent ni de la formation ni des informations nécessaires pour prévenir les événements qui empêchent de faire le travail correctement du premier coup.

Une rapide analyse des événements gênant le travail montre ce qui suit :

- Du point de vue des cadres, on trouve tout d'abord la surcharge de travail et le manque d'informations sur ce qui est à l'extérieur de l'entreprise (fournisseurs, clients, marché, matériel, commandes), et ensuite seulement les problèmes techniques et erreurs humaines.
- Du point de vue des ateliers, il s'agit d'abord d'une formation insuffisante (tant du point de vue technique que de la connaissance générale de la boîte de montre), ensuite des informations insuffisantes sur le client et sur l'importance de la qualité par rapport à la productivité. Des perturbations provenant de l'extérieur interviennent également lorsqu'il y a des urgences ou des rhabillages à traiter en priorité. Enfin, les erreurs humaines et les pannes de machines perturbent parfois le travail.

Les événements qui perturbent le plus le travail concernent les relations avec l'extérieur en ce qui concerne les cadres, et une insuffisance dans la formation et l'information interne pour les ateliers.

Si les buts à atteindre au moyen de la démarche qualité sont tout d'abord orientés vers l'extérieur (concurrence et image de marque), l'amélioration des conditions de travail fait également partie des effets que les répondants attendent d'une telle démarche. Les effets obtenus, s'ils ne se font pas sentir au niveau de l'amélioration de la qualité du produit, permettent néanmoins une meilleure organisation du travail, et surtout une amélioration des conditions de travail (moins de stress et plus de motivation). Les actions à entreprendre en priorité pour améliorer la qualité méritent qu'on s'y arrête : les répondants demandent un accroissement de la pluridisciplinarité à la fois dans la résolution des problèmes (CQ) et au niveau de la conception du produit. Le tout étant sous-tendu par une meilleure connaissance générale de la boîte de montre. Et si les répondants attendent plus de rigueur dans la transmission des informations, ils aimeraient aussi avoir le temps de souffler un peu, et d'intégrer tous les changements intervenus dans l'entreprise ces derniers temps (changements techniques, réorganisation du travail, rotation importante du personnel).

Un schéma récapitulatif, permet de saisir les thèmes associés à la qualité en un coup d'œil (figure 15).

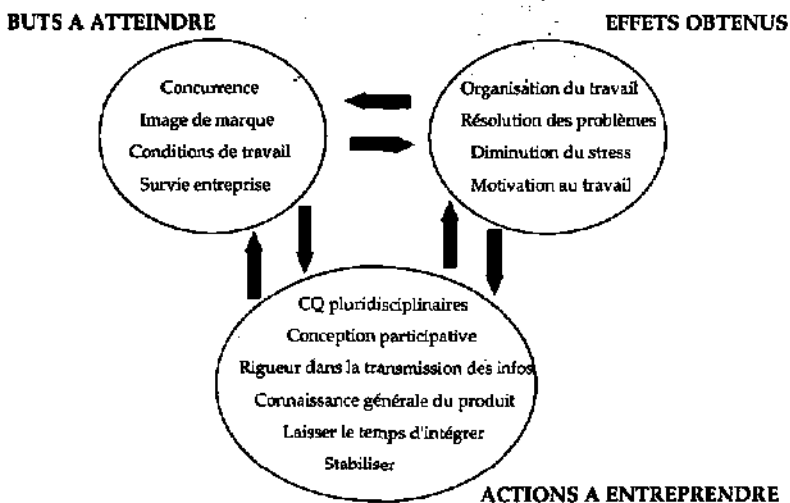


Figure 15 : Organisation des thèmes associés à la qualité

Il est intéressant de remarquer l'écart entre les buts à atteindre et les effets perçus : si les objectifs d'une démarche d'amélioration de la qualité concernent à la fois les relations avec l'environnement et les conditions de travail, les seuls effets constatés ont trait aux conditions de travail et la résolution de problèmes. Il est encourageant de voir que ces effets sont positifs. Pas une seule des personnes interrogées ne s'est montrée sceptique quant à la nécessité d'une telle démarche. Quant aux actions à entreprendre, elles dénotent un souci important d'avoir une vision plus complète du travail à effectuer et du produit à fabriquer. Elles montrent également que les changements, qui ont été menés tambour battant dans l'entreprise, doivent encore être assimilés. Environ le quart des personnes interrogées aimerait disposer d'un peu de temps pour souffler. Ceci peut signifier soit que les changements sont apparus trop rapidement, soit que les personnes ne se sont pas senties suffisamment encadrées. Ou les deux à la fois.

D'un point de vue plus global, il est difficile de situer cette entreprise par rapport aux étapes de l'évolution de la qualité. En effet, si la démarche officielle va dans le sens de la certification aux normes ISO 9000, la pratique en est encore loin (l'élaboration des manuels qualité est en cours, mais aucune formation ni information interne n'ont été entreprises, et le responsable qualité a tellement d'autres tâches à accomplir que les travaux préparatifs à la certification sont réalisés très lentement). D'autre part, la mise

en place de cercles de qualité inciterait à se demander s'il ne s'agirait pas là d'une démarche de qualité totale. Cependant, les mesures prises dans un sens comme dans l'autre sont trop ponctuelles, et si elles se situent dans une vision d'ensemble, elles ne font pas encore partie de la stratégie globale de l'entreprise.

En fait, il serait stérile et réducteur de vouloir à tout prix situer cette entreprise dans une catégorie ou une autre. N'ayant pas encore intégré les éléments de l'assurance qualité, l'approche effectivement pratiquée se limite au contrôle statistique des pièces. Pourtant, les mesures ponctuelles prises ont apporté des changements dans l'ambiance de travail (on se sent moins stressé), et dans l'organisation du travail (on sait où on en est). La communication liée au travail est meilleure. D'un autre côté, si les cadres fonctionnent entre eux d'une manière quasi collégiale, qui s'apparente à ce qui a été défini dans la littérature comme la qualité totale (prévention des défauts, participation à la prise de décision, autonomie), les ouvriers sont gérés de manière très hiérarchisée, et n'ont aucune autonomie. Par exemple, le chef d'atelier ne maîtrise pas les délais de production : il reçoit le travail à faire chaque matin, négocié avec le responsable de la fabrication en fonction de ce qu'il reste à faire du travail de la veille. Les chefs d'ateliers ne collaborent que peu entre eux, le travail étant distribué par le chef de fabrication.

Dans cette entreprise, c'est le style de leadership du chef direct qui, à chaque niveau, influence les options prises en terme de gestion des personnes. Par exemple, le directeur d'exploitation décide de diriger ses cadres à l'aide d'objectifs fixés en début d'année. Ceux-ci ne se situant pas clairement par rapport à cette démarche, sont preneur de l'accroissement de leur marge de liberté tout en ne se sentant pas forcément engagés par les objectifs négociés. L'agencement des bureaux les contraignant à travailler dans le même espace ouvert, ils entretiennent des relations professionnelles proches et collaborent aisément aux mêmes projets. Ainsi, durant la période de l'enquête, étant moi-même logée dans le même bureau, je les ai vus se poser des questions d'une place de travail à l'autre concernant des commandes, des délais, des précisions sur le client ou sur le produit...

Cette absence d'options quant à la gestion du personnel prises par la direction, si elle se révèle bénéfique au niveau des cadres, a des effets beaucoup moins positifs dans les ateliers. Ceux-ci dépendant d'un seul cadre (le responsable de la fabrication), c'est lui qui dicte son « style ». Les observations recueillies montrent que celui-ci va dans le sens d'un contrôle important du travail des ateliers. Contrôle étant entendu ici comme maîtrise et connaissance approfondie de la situation à chaque instant et non comme surveillance. Les chefs d'ateliers se voient donc confier peu de responsabilités en dehors de l'organisation interne de leur personnel. N'ayant que peu d'autonomie, ils ne peuvent déléguer beaucoup de tâches ni de responsabilités. Une seule exception à ce tableau : l'atelier de tournage, dans lequel le responsable a fait « des pieds et des mains » auprès du directeur d'exploitation pour obtenir plus d'autonomie et de responsabilité. Mais ses exigences se heurtent bien vite au style de fonctionnement de son supérieur direct, le responsable de la fabrication, qui voit d'un mauvais œil cette menace à son autorité. D'autant plus que ce responsable d'atelier a démontré qu'il était

capable de gérer bien plus que son atelier, et ce d'une manière très efficace, puisqu'il a réussi non seulement à diminuer les coûts et à augmenter la productivité de son atelier, mais en plus à motiver son personnel, à le former et à le responsabiliser... au moyen d'une démarche qui relève plus de la qualité totale que du simple cercle de qualité.

En résumé, il est difficile de qualifier l'approche privilégiée dans cette entreprise pour améliorer la qualité, puisqu'elle varie d'un endroit à l'autre. Le directeur d'exploitation engage un ingénieur (le responsable du service "assurance qualité") afin de préparer l'entreprise à l'accréditation aux normes ISO 9000. En même temps, un consultant externe intervient pour former l'ensemble du personnel aux cercles de qualité, puis à la communication. Enfin, tout en mettant en place des mesures ponctuelles, ce même directeur laisse le soin à chaque cadre de prendre (ou de ne pas prendre) les mesures qu'il juge utile pour améliorer la qualité du produit dans l'entreprise, tout en continuant à tout surveiller et à reprendre le pouvoir laissé à chaque cadre pour intervenir quand il le juge bon !

Les structures de communication et de prise de décision en relation avec la qualité

La figure 16 résume la situation en terme de structure du réseau de communication au sein de l'entreprise. Ce schéma est directement tiré des informations recueillies auprès des répondants concernant les relations entre services et départements. L'épaisseur des traits indique la fréquence des échanges, et surtout leur qualité : le travail en commun est en trait gras, la transmission d'ordres est en trait normal, tandis que les interventions ponctuelles sont en traits interrompus. Dans les ateliers, les flèches indiquent la direction de la communication liée à la fabrication des pièces.

Les éléments sous-jacents à la démarche qualité se retrouvent particulièrement bien mis en évidence lorsque l'on s'intéresse aux structures de la communication existantes. En effet, le schéma décrivant les relations entre départements montre bien le peu d'informations circulant entre les cadres et les chefs d'atelier. Par ailleurs, si les cadres font état d'un réseau complexe de circulation de l'information, au niveau des ateliers les informations suivent précisément le trajet des pièces à effectuer. Les cadres étant pour une part importante à l'origine des informations internes à l'entreprise, leur style de communication leur permet d'avoir une vision globale de ce qui se passe dans l'usine. Ce n'est pas le cas des ouvriers qui ne reçoivent que l'information directement liée à leur travail. Il n'en va pas de même en ce qui concerne les informations venant de l'extérieur de l'entreprise : l'état du marché, la concurrence et même les clients sont très mal connus de l'ensemble du personnel de l'entreprise, à l'exception du directeur d'exploitation.

Ce réseau de circulation de l'information pourrait expliquer l'écart qui existe entre la conception des cadres et celle des ouvriers : le peu de communication entre les deux groupes passe par une seule personne (le responsable de la fabrication), et ne concerne donc que la fabrication ! Point d'échanges avec le département qualité, le service des achats, ni le bureau technique... Donc pas d'informations sur les désirs du client, sur les caractéristiques globales de la pièce à effectuer, ni sur la politique en termes de qualité !

Les réunions de travail consistent généralement en cercles de qualité : il existe un cercle de qualité réunissant tous les cadres mais, au niveau des ateliers, les CQ restent internes à chaque département. Par ailleurs, la manière de pratiquer les cercles de

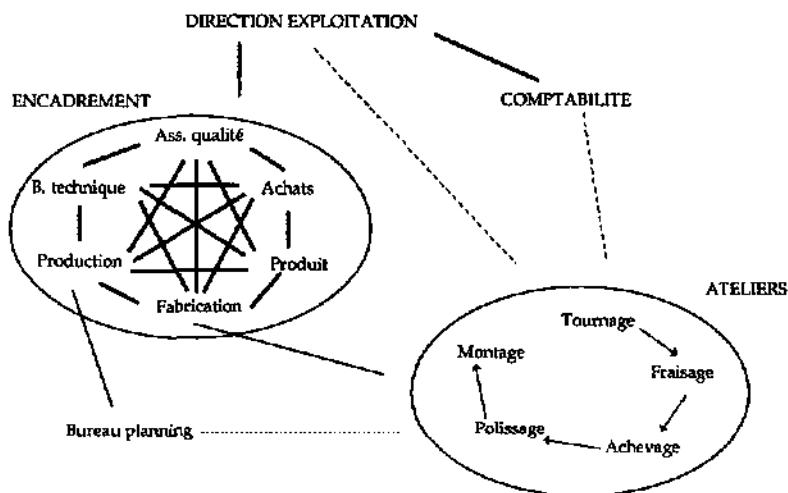


Figure 15 : Structure du réseau de communication en rapport avec la qualité

qualité varie très fortement d'un atelier à l'autre, comme on le verra plus loin.

Dans les ateliers, la seule information officielle qui circule est celle contenue dans le dossier de fabrication du produit. Les répondants admettent que l'information strictement nécessaire pour accomplir le travail est à leur disposition. Il s'agit essentiellement des spécifications techniques et du dessin du produit. Par contre, des renseignements complémentaires sur les besoins réels du client (tolérance par rapport aux spécifications techniques, délais, finition acceptable...) ainsi que sur le travail effectué dans les autres ateliers, et surtout les exigences « sine qua non » du département qui recevra ensuite le produit, permettraient d'avoir une vision plus générale du travail global à effectuer sur une pièce. Pour les répondants, de telles

informations permettraient non seulement de prendre rapidement une décision lors d'un problème technique (l'arrêt de la fabrication dans un atelier est synonyme de perturbations pour toute l'usine), mais aussi de savoir quels sont les détails primordiaux sur lesquels insister pour ne pas créer de problème à l'étape suivante de la fabrication.

En résumé, si au niveau des cadres l'information interne est satisfaisante et permet de voir la qualité en terme de prévention, dans les ateliers seule la correction est possible. L'analyse ci-dessus montre quels éléments d'informations devraient être présents au niveau des départements de production, afin de permettre une vision globale du travail et, dans un premier temps, des réactions plus rapides aux problèmes qui apparaissent. Pour que les ateliers puissent penser la qualité en termes de prévention, une formation technique plus globale et surtout une participation plus active des chefs d'atelier à la conception du produit (par l'intermédiaire de réunions ponctuelles autour de l'élaboration d'un nouveau produit et de la préparation du lancement d'une série de pièces) procureraient les éléments nécessaires à une meilleure prise en compte des points cruciaux. Quant à l'information externe, détenue par le directeur d'exploitation, elle ne circule ni au niveau des cadres ni dans les ateliers. C'est pourquoi les personnes interrogées se posent pas mal de question sur la position de l'entreprise par rapport à la concurrence et sur les effets de la conjoncture sur la santé financière de Horloge S.A. Ces interrogations génèrent une certaine inquiétude sur l'avenir de l'entreprise.

Les caractéristiques du système de communication mises en évidence ci-dessus pourraient être liées à un manque de partenariat entre clients et fournisseurs internes : l'information existe, personne ne la cache ni ne la transforme, mais simplement elle n'arrive pas directement au bon endroit, parce que le détenteur de l'information ne sait pas à qui elle pourrait être utile. Il faut toujours partir à la recherche de l'information dont on a besoin. Ainsi, par exemple, entre les ateliers, mais aussi entre l'encadrement et la production et entre les cadres. On peut faire l'hypothèse que cette manière de faire est liée à l'expansion rapide de l'entreprise (qui est passée de 20 à 80 personnes en dix ans). Aucune structure n'a été mise en place pour systématiser la circulation de l'information. Il faut également insister sur le fait que les personnes interrogées sont globalement satisfaites de la situation. Les caractéristiques analysées plus haut sont plutôt citées comme des améliorations à apporter que comme des défauts à corriger à tout prix.

La culture d'entreprise et ses effets

Afin de déterminer de quelle manière l'approche culturelle préconisée permet de comprendre les mécanismes du changement, les pages qui suivent s'attachent tout d'abord à la description de la situation de l'entreprise par rapport aux "théories culturelles" utilisées lors de la construction des outils (voir chapitre 4). Ensuite, cette interprétation culturelle des résultats sera mise en relation avec l'objet de ce travail, à savoir le rôle de la personne dans la dynamique du changement.

On peut se rappeler que, au moment de l'élaboration de la méthode d'enquête, une partie des questions concernant la culture d'entreprise s'inspiraient d'un ouvrage de Schein (1985). Ces questions devaient permettre d'analyser la situation de l'entreprise en rapport avec les postulats fondamentaux définis par cet auteur. Ainsi, les données recueillies au cours du stage sont utilisées pour élaborer un modèle descriptif de la situation de l'entreprise en fonction de ces cinq types de postulats :

- Les relations de l'organisation à son environnement
- La nature de la réalité et les bases de décision
- La nature de la nature humaine
- La nature de l'activité humaine
- La nature des relations humaines

En ce qui concerne les relations avec l'environnement, les répondants proposent deux orientations fondamentales qui conditionnent la mission de l'entreprise. Il s'agit tout d'abord de répondre aux désirs du client (ou à ce que l'on croit être le désir du client dans les ateliers), et ensuite de valoriser les collaborateurs. L'environnement de référence est constitué essentiellement de la concurrence directe et des clients (qui sont eux-mêmes des entreprises d'horlogerie). En effet, il s'agit de se situer par rapport à la concurrence comme étant meilleurs, tout en se défendant du mieux possible contre les contraintes imposées par les clients. Horloge S.A. peut être considérée comme un sous-traitant de plusieurs entreprises importantes; ce sont ces dernières qui imposent leur volonté en ce qui concerne les délais, la qualité... Les contraintes proviennent donc des clients, tandis que les menaces sont principalement issues de la concurrence qui tente de grignoter des parts de marché, surtout depuis l'expansion de l'entreprise, qui a causé beaucoup de problèmes de qualité et de délais (Cf. histoire de l'entreprise). On peut faire l'hypothèse que, au moment de l'enquête, l'entreprise était passablement dominée par son environnement. Face aux menaces perçues de l'extérieur et aux problèmes rencontrés à l'intérieur (retard chronique de la production et baisse de qualité du produit), elle a donc perçu la démarche qualité comme une condition de survie, le seul moyen de résoudre ses problèmes, à condition de l'adapter à sa situation et de chercher en priorité à améliorer la situation. Il est sans doute important de relever que cette vision pessimiste des choses est principalement le fait de la direction, seule au courant de la nature des relations que l'entreprise entretient avec son environnement. Comme on l'a vu plus haut, les cadres sont peu informés des problèmes réels de l'entreprise, de sa santé financière et de sa position sur le marché.

La réalité et la vérité chez Horloge S.A. dépendent en grande partie du client. C'est lui qui impose sa loi en ce qui concerne le produit; à tous les niveaux de l'entreprise on aimerait avoir plus de renseignements sur les désirs du client. Le client est roi. Par contre, au niveau de la gestion de l'entreprise et de l'organisation du travail, la personne-ressource est le directeur d'exploitation. Il est considéré comme la seule personne réellement formée en gestion d'entreprise, et donc détentrice de la vérité en ce qui concerne par exemple la gestion par objectifs, l'appel d'un consultant pour améliorer la communication dans l'entreprise, etc. Personne ne remet ses décisions en cause. Personne ne se plaint de son style de gestion. La gestion du temps est un

problème pour tout le monde. L'entreprise a de la peine à respecter les délais de livraison, les ouvriers sont constamment sous pression tandis que les cadres n'ont pas un moment à accorder à ce qui ne touche pas directement leur travail. Quant à l'espace, tout le monde est à l'étroit, sauf la direction. Située au dernier étage de l'immeuble, on a l'impression d'entrer dans un autre monde : porte en verre, moquette, réceptionniste... font un contraste frappant avec les autres étages dans lesquels on trouve le bureau des cadres : fonctionnel, mais chaque place de travail est séparée des autres par des parois en verre, et le manque de place se fait cruellement sentir. Dans les ateliers, la récente acquisition de machines à commandes numériques a contraint le département de tournage à s'installer à la cave, dans un endroit sans fenêtres...

La perception de la nature de la nature humaine fait une subtile distinction entre les humains. Ceux qui travaillent dans l'entreprise au moment de l'enquête sont mutables et perfectibles, puisqu'ils ont pu s'adapter aux changements technologiques récents. Les autres sont partis. Ils ne sont pas fondamentalement bons ni mauvais, ce sont des professionnels consciencieux qui font leur travail. Des cours ont été organisés pour les cadres principalement, mais des projets de formation continue sont en cours dans les ateliers.

Quant à la perception de la nature de l'activité humaine, elle est faite d'un dosage subtil entre l'orientation vers l'activité (parvenir à la normalisation, organiser des CQ, établir des objectifs...) et l'orientation réactive : les activités précédentes sont proposées, mais aucun suivi n'est effectué, la direction « laisse aller », en abandonnant la responsabilité d'opérationnaliser et de suivre les actions à chacun. Donc une petite partie seulement des objectifs définis arrivent à terme.

Les relations humaines sont plutôt structurées en ligne directe, héritage de l'époque où l'entreprise ne comprenait que dix personnes. La hiérarchie est peu importante, les cadres n'ayant en fait que fort peu de personnes à encadrer. Par contre, la communication en ligne directe est perturbée par le cloisonnement entre les différents services. A l'intérieur des ateliers, on s'adresse directement à la personne dont on a besoin. Idem en ce qui concerne les cadres et leurs employés. Par contre, les relations entre cadres et ouvriers sont rares. Même si chacun sait où s'adresser pour obtenir l'information dont il a besoin, dans les faits il y a peu d'échanges. Seul le chef du département de tournage « monte » régulièrement à l'étage des cadres pour obtenir un renseignement. D'ailleurs, sa présence est mal vue : je l'ai vu se cacher pour ne pas être aperçu par le responsable de fabrication, alors qu'il venait chercher un renseignement auprès du responsable produit. En fait, il n'y a pas de structuration de la communication, puisqu'il y a peu de communication. Quant au style des relations, il est plutôt orienté vers le bien-être du groupe : pas assez de travail en commun pour qu'il y ait coopération ou consensus, mais l'orientation vers le produit et le client empêche l'individualisme et la compétition de s'imposer. Les relations organisationnelles sont caractérisées par le paternalisme : on ne peut pas dire qu'elles soient autocratiques, mais elles sont cependant encore loin de la consultation.

Cette première analyse permet d'obtenir une certaine vision de la culture chez Horloge S.A. au moment de l'enquête. Pour compléter cette approche, l'examen des mêmes données à la lumière de la notion d'apprentissage culturel de Sainsaulieu (1990) peut s'avérer intéressant, dans la mesure où elle permet de visionner les forces en œuvre dans l'entreprise. Ainsi, l'on peut reprendre la description de Sainsaulieu (1990), selon lequel la culture d'entreprise serait composée de trois facteurs qui sont le transmis, l'appris et l'inscrit (pour plus de détails sur cette notion, voir le chapitre sur la culture d'entreprise à la page 24).

La culture transmise chez Horloge S.A. est sans doute, comme le propose Sainsaulieu, l'organisation scientifique du travail, sous-tendue par le paternalisme. En dehors des résultats mêmes de l'enquête, les études récentes sur le sujet (Maillet et Michaud 1993, Crevoisier 1993) vont dans ce sens. On peut également remarquer l'émergence de formes participatives, notamment par l'intermédiaire de l'introduction des cercles de qualité.

L'apprentissage culturel joue un grand rôle dans l'analyse de cette entreprise. En effet, elle vient de subir un changement technologique important, doublé d'une modification profonde dans la structure du personnel. Je fais l'hypothèse qu'un processus de changement culturel était à l'œuvre entraînant une renégociation d'un compromis culturel. La croissance rapide de l'entreprise, tout d'abord, a entraîné des problèmes de communication : la structure d'encadrement n'a pas suivi lors de l'augmentation rapide des structures de production. De plus, cet accroissement rapide entraîne la nécessité de changements techniques fondamentaux, ainsi que de modifications dans l'organisation du travail. Ces changements se font au détriment des personnes les moins adaptables de l'entreprise, qui s'en vont et sont remplacées par de jeunes techniciens frontaliers. Toutes ces choses mises ensemble (croissance, changement technique, structure du personnel) dégradent de manière importante l'ambiance interne et l'image de l'entreprise : non-respect des délais, problèmes de qualité. Heureusement, le directeur d'exploitation met en place des mesures destinées à redresser la situation : formation à la communication pour tous, cercles de qualité... Ces mesures sont efficaces, dans la mesure où, si elles ne permettent pas d'améliorer la qualité des outputs, elles ont néanmoins un effet bénéfique sur l'ambiance et la communication dans l'entreprise, qui sont jugées comme nettement meilleures que l'année précédente : moins de stress, plus de motivation, travail plus agréable à faire...

Par contre, l'inscrit tient fort peu de place chez Horloge S.A. : peu de communication écrite (pas de notes de service ni de directives, les informations pratiques sont communiquées par voies d'affiches), pas de projet d'entreprise... un journal d'entreprise existe mais, s'il est lu, il est fort peu cité (seules trois personnes parmi les répondants mentionnent son existence). L'inscrit étant censé être tout ce qui donne sens à l'action et indique des directions claires à suivre... on peut trouver ici une explication du flou qui règne à tous les niveaux sur les objectifs à long terme de l'entreprise et sur sa stratégie d'action, ainsi que sur l'opérationnalisation des objectifs à court terme.

Cette brève analyse de la nature de la culture d'entreprise chez Horloge S.A. permet d'obtenir une image plus complète du processus culturel en action. Le schéma de la figure 16 permet de saisir en un coup d'œil les différents groupes en présence dans l'entreprise, ainsi que leurs relations.

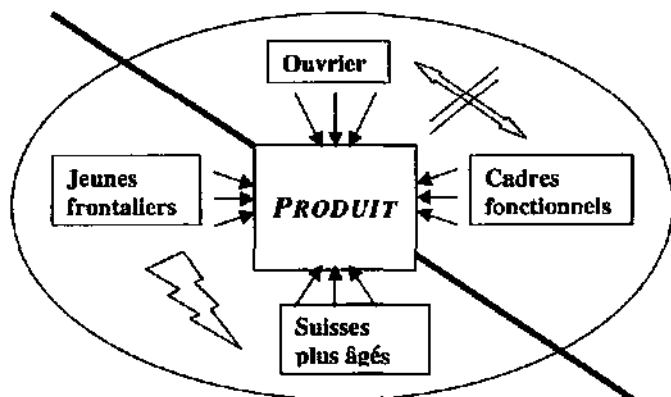


Figure 16 : Les groupes en présence et leurs relations

Pour construire ce schéma, je me suis attachée à décrire les différentes populations en présence, ainsi que les relations typiques qu'elles entretiennent. Ainsi, l'entreprise peut être divisée en deux de deux manières : tout d'abord, on remarque que les ouvriers se distinguent nettement des cadres, tant par les informations dont ils disposent que par leur autonomie ou leur réseau de communication. Ces deux groupes entretiennent fort peu de relations, ce qui explique en partie les lacunes au niveau de la circulation des informations, et donc aussi les problèmes d'opérationnalisation des objectifs des cadres afin de les rendre réalisables par les ouvriers. Ensuite, un conflit latent entre les jeunes frontaliers et les Suisses, plus âgés a pu être mis en évidence. Conflit d'autant plus insolite que la majorité des "Suisses" est composée d'immigrés italiens ou espagnols. Ce qui distingue en fait ces deux populations, c'est plutôt le lieu de résidence que la nationalité. Cette dichotomie peut avoir également une autre origine, se situant plutôt dans la stratégie récente de l'entreprise qui, en renouvelant son parc de machines, a renouvelé également une partie de son personnel en engageant des jeunes bien formés (frontaliers) à la place de tous les anciens ouvriers (résidents en Suisse) qui ne parvenaient pas à s'adapter. Cette politique, menée tambour battant et sans égards pour ceux qui résistaient au changement (aucune mesure n'a été prise pour les aider à s'adapter), a donc provoqué un malaise, concrétisé par un conflit latent entre nouveaux et anciens. En effet, les jeunes ouvriers qualifiés engagés récemment ont plus de crédit

auprès du directeur d'exploitation que les anciens ouvriers, possédant une grande expérience mais relativement peu qualifiés et surtout peu souples vis-à-vis des nouveautés introduites à la fois au niveau technique et dans l'organisation du travail. On retrouve ici un mécanisme fort bien décrit par Sainsaulieu (1992) concernant les relations entre les acteurs du changement et ceux qui le subissent. Il semble clair, ici, que les acteurs de changement, que ce soit au niveau des cadres ou des ouvriers, sont les jeunes bien formés. Le fait qu'ils soient frontaliers n'a que peu d'incidence, sinon que cette caractéristique permet de cristalliser la position défensive de ceux qui subissent le changement (ici, surtout les ouvriers âgés qui ont été formés sur le tas et qui ont une ancienneté importante dans l'entreprise). Ces derniers, sentant menacée leur identité professionnelle et surtout la reconnaissance qui y était liée, peuvent donc dénigrer ces jeunes frontaliers qui, bien que mieux formés, ne possèdent ni l'expérience, ni l'amour du travail bien fait, ni la conscience professionnelle qui caractérise leurs aînés...

Cependant, tous ces dysfonctionnements dans les relations au sein de l'entreprise sont compensés par un centrage des intérêts sur le produit : travaillant pour l'horlogerie haut de gamme, tout le personnel de l'entreprise (cadres et ouvriers) est fier de son travail. Et même s'il n'existe pas vraiment un attachement à Horloge S.A., l'attachement au produit suffit pour neutraliser les conflits latents et les problèmes de communication, car il est plus important de faire bien son travail et de fabriquer un produit dont on peut être fier que de se cristalliser sur ce qui ne va pas forcément. C'est ainsi que tous ces problèmes, qui pourraient perturber le bon fonctionnement de l'entreprise, sont occultés par la nécessité de faire un travail de qualité. La reconnaissance mutuelle des compétences de chacun permet donc de relativiser le conflit. Et si l'on se critique, cela se limite aux caractéristiques comportementales attribuées aux différents groupes. La compétence technique de chacun est reconnue : *"les frontaliers ne viennent ici que pour l'argent, mais il faut reconnaître qu'ils travaillent bien"* affirme un cadre suisse; ou alors *"les vieux ouvriers ne sont pas très dynamiques, mais il faut reconnaître qu'ils ont une très bonne connaissance du produit"* (affirmation recueillie auprès d'un ouvrier frontalier).

C'est pour cela que le produit est au centre du schéma : il est aussi au centre des relations de travail, et permet de gommer la plupart des différences et des dysfonctionnements grâce à une reconnaissance générale de la compétence de chacun.

Un élément important du point de vue de la qualité chez Horloge S.A. est la manière dont les cercles de qualité sont réalisés. En effet, ceux-ci entraînent des modifications des règles de fonctionnement de l'ensemble humain au travail (on reconnaîtra, ici aussi, un thème abordé par Sainsaulieu en 1992). D'une culture axée sur le paternalisme et l'organisation scientifique du travail, comme on l'a vu plus haut, on glisse, dans certains ateliers de l'entreprise, vers une forme de gestion plus participative. Je pense ici surtout à ce qui se passe dans l'atelier de tournage et qui a été exposé dans la description des résultats. Non seulement ce jeune chef d'atelier frontalier et bien formé a-t-il réussi à organiser une entité quasiment autonome et autogérée au sein de l'entreprise, mais en plus il favorise une certaine émulation,

notamment auprès d'un autre chef d'atelier, suisse, plus âgé, avec une plus grande ancienneté et une formation sur le tas. En effet, je pense que si ce chef d'atelier continue à faire des CQ, malgré son manque évident de motivation, cela est dû en grande partie à l'émulation venant du comportement de "jeune cadre dynamique" de son collègue responsable de l'atelier de tournage. Non seulement cet ancien ouvrier tient à prouver que son expérience lui permet de diriger correctement son atelier, mais il doit également se sentir menacé par ce "jeune qui monte", et qui pourrait bien lui ravir la gestion de son atelier, puisque les machines sont identiques dans les deux départements, et que la seule chose qui distingue les deux ateliers tient à fort peu de choses en somme : les opérations effectuées par les machines à commandes numériques. Dans le premier cas, elles « tournent » les pièces, tandis que dans le second cas elles les « fraisent ».

Le désinvestissement des CQ dans les départements d'achevage, montage et polissage peut être interprété, me semble-t-il, comme un indice du manque chronique de suivi des actions dans cette entreprise. Beaucoup d'idées sont émises afin d'améliorer la qualité totale de l'entreprise, mais on s'occupe fort peu du suivi des opérations mises en route. On retrouve ici le problème d'opérationnalisation mentionné plus haut : beaucoup de bonnes idées partent de l'encadrement vers les ateliers, mais personne ne se soucie d'en organiser formellement l'application, et encore moins d'en assurer le suivi.

Du point de vue de l'introduction d'une démarche qualité, l'analyse faite ci-dessus montre bien où est le problème : la volonté d'amélioration est bien présente, les moyens sont mis à disposition de qui veut bien les utiliser, mais il manque une stratégie claire et globale qui permettrait à chacun de s'y retrouver et de savoir exactement quel est son rôle dans l'amélioration de la qualité. C'est finalement à chacun de déterminer son propre rôle dans l'entreprise, et de s'attribuer des responsabilités dans la mesure de l'énergie qu'on a envie d'investir.

La figure 18 résume l'interprétation des caractéristiques culturelles effectuée plus

Les caractéristiques culturelles de Horloge S.A. impliquées dans le changement	
Organisation et environnement	MISSION = SATISFAIRE LE CLIENT. CONCURRENCE = MENACE. CLIENTS = CONTRAINTE L'ENTREPRISE EST DOMINEE PAR SON ENVIRONNEMENT
Réalité et vérité, temps, espace	<p>Tout ce qui concerne le produit est décidé par le client. La stratégie et l'organisation du travail sont décidés par le directeur d'exploitation.</p> <p>Réalité sociale : consensus sur le droit de décision de ce directeur.</p> <p>Le temps est un problème, source de stress; l'espace est restreint, symbole de statut : dichotomie direction-usine (les cadres ne sont pas mieux lotis que les ouvriers).</p>
Nature de la nature humaine	Les employés de l'entreprise sont perfectibles, des efforts de formation sont faits à tous les niveaux.
Nature de l'activité humaine	L'activité dans les mots est orientée vers l'action, tandis que dans les faits elle n'est que réaction.
Nature des relations humaines	Relations humaines cloisonnées entre départements, orientées sur le bien-être du groupe au sein des départements. Relations organisationnelles paternalistes.
Transmis	OST sous-tendue par le paternalisme. Emergence de formes participatives liées aux cercles de qualité.
Appris	Croissance et changement technologique ont provoqué des modifications dans la structure du personnel : de plus en plus de jeunes bien formés, au détriment des anciens ayant de l'expérience, ce qui symboliquement signifie la valorisation de la formation technique au détriment de l'expérience de l'horlogerie.
Inscrit	Journal d'entreprise (informel); pas de notes de service ni de directives écrites en dehors des dossiers de fabrication des pièces. Pas de renseignements sur les clients ou la stratégie.
Groupes en présence	Absence de communication entre ateliers et bureaux, entre ouvriers et cadres; tensions entre jeunes frontaliers bien formés et anciens ouvriers ayant l'expérience de l'horlogerie.

Figure 18 : Les caractéristiques culturelles de Horloge S.A.

haut : la description de la situation de Horloge S.A. selon les postulats fondamentaux de Schein (1985) et l'approche proposée par Sainsaulieu (1990).

Le changement chez Horloge S.A

Les informations recueillies grâce à l'analyse culturelle résumée ci-dessus permettent de présenter les mécanismes du changement chez Horloge S.A. en s'inspirant du modèle proposé par Sainsaulieu (1992).

En effet, Sainsaulieu (1992) affirme que l'accumulation d'innovations produit un **désordre organisationnel**, lui-même source d'incertitudes multiples et d'enjeux supplémentaires dans les rapports entre acteurs (Cf. p. 32). Dans le cas de Horloge S.A., l'introduction des machines à commandes numériques, ainsi que les modifications dans l'organisation du travail liées à la croissance rapide de l'entreprise ont effectivement été la cause d'un **désordre organisationnel**, caractérisé par le départ des mécontents, des problèmes de communication et donc une dégradation de l'image de marque en raison de la baisse de qualité et du non-respect des délais. De plus, les acteurs du changement sont de plus en plus les nouveaux engagés, qui possèdent de meilleures compétences techniques ainsi qu'une capacité d'adaptation plus grande, du fait de leur plus jeune âge. Ce qui menace les personnes ayant le plus d'ancienneté dans l'entreprise. Ainsi, le **désordre stratégique** provient également du bouleversement dans les relations internes de l'entreprise, les nouveaux arrivés devenant de plus en plus clairement les personnes-clés au détriment des anciens : ce sont les premiers qui reçoivent les compliments de la direction, tandis que les seconds n'ont plus que leurs yeux pour pleurer leur baisse de crédit.

Ces changements technologiques ont également entraîné des **ruptures culturelles et identitaires**; on a vu plus haut qu'en raison du changement technologique, les individus ont été contraints de se reconstruire une identité, en rapport avec un monde professionnel mouvant et en constante évolution. Dans l'historique de l'entreprise, certaines personnes ont parlé du passage de la manufacture à l'industrialisation. Ce passage a provoqué un important changement dans la structure du personnel, et donc des modifications importantes aussi des identités professionnelles en présence. D'où la dichotomie observée entre anciens travailleurs sur la défensive et nouveaux techniciens offensifs.

On croirait que la description de Sainsaulieu a été tirée de l'étude d'Horloge S.A., tant la description des modifications des **règles de fonctionnement de l'ensemble humain au travail** correspond aux observations faites : une tentative d'organisation plus autonome et participative a effectivement eu lieu dans l'atelier de tournage, qui a s'est également heurtée à la résistance des experts et des groupes formels en place. En effet, on peut se poser la question de la raison pour laquelle ce mode de fonctionnement, encensé par la direction et qui est tellement rentable tant au niveau économique qu'humain, n'a pas été étendue aux autres ateliers. Je fais l'hypothèse que la résistance passive ou active de certains cadres ainsi que des autres chefs d'ateliers a mis un frein

considérable à la généralisation de ce style de comportement. Cette résistance a pu prendre une place importante et freiner l'évolution de l'entreprise grâce au manque de suivi des actions qui caractérise le style de gestion du changement.

L'acteur de changement, peut être partiellement vu comme un « sous-système d'alliés inter-catégories », en tout cas entre les cadres (jeunes et frontaliers) qui communiquent beaucoup entre eux et n'hésitent pas à travailler en collaboration. Par contre, même si de nombreuses personnes expriment le souhait de développer les contacts entre ateliers, et également entre encadrement et ateliers, le cloisonnement existant est difficile à surmonter.

Les modalités d'échanges entre les acteurs du changement et ceux qui le subissent, par contre, sont clairement liées à la satisfaction du client et à la fierté du produit : c'est grâce à ces deux caractéristiques très fortes dans l'entreprise que les acteurs en présence peuvent faire fi de leurs différences et s'appuyer sur la reconnaissance mutuelle des compétences pour travailler dans le même sens.

D'après Sainsaulieu (1992), le changement en entreprise exigerait donc un changement dans l'organisation du travail tendant vers plus de participation et de démocratie. Dans cette entreprise, je pense que ce sont ces derniers points qui posent le plus de problèmes. En effet, l'impression générale qui se dégage de cette étude de cas est celle d'une entreprise qui fonctionne relativement bien, qui n'a pas de gros problèmes financiers malgré les questions que d'aucuns se posent sur la conjoncture, et qui réussit relativement bien à gérer le changement technologique. Pourtant, la démarche qualité n'avance pas, elle coince là où elle devrait apporter les changements les plus fondamentaux : au niveau du mode de relation et du style de communication. En effet, les cultures tayloriennes et paternalistes, telles que définies par Sainsaulieu dans le chapitre précédent ne parviennent que partiellement à céder le pas à de nouvelles formes de gestion plus participatives.

Si l'on reprend les principes de leadership énoncés par Rogers (1979) et repris dans la figure 10 (page 34), on constate que le passage du centrage sur le contrôle et le pouvoir vers le développement de l'influence et de l'impact n'est pas complètement réalisé (figure 18). Autrement dit, les conditions nécessaires à l'émergence des formes participatives ne sont pas encore remplies.

La figure 19 présente le style de leadership à la lumière de l'approche de Rogers (1979). Le ✓ est placé en face des caractéristiques rencontrées chez Horloge S.A.. Ce tableau montre que certains éléments du leadership n'existent pas. Or, il ne faut pas confondre relations hiérarchiques centrées sur la personne et absence de leadership. L'émergence de conditions favorables au changement sont liées à un style d'encadrement et de gestion adéquats, et non à une absence d'encadrement et de gestion.

<u>Influence et impact</u>		<u>Pouvoir et contrôle</u>	
- Donner de l'autonomie aux personnes et aux groupes	✓	- Prendre des décisions	
- Donner aux gens la liberté de "tenter leur chance"	✓	- Donner des ordres	
- Exprimer ses propres idées et sentiments en considérant que c'est un aspect de l'apport au groupe		- Garder ses propres idées et sentiments « par-devers soi »	✓
- Faciliter les acquisitions des autres	✓	- Diriger le comportement des subordonnés	
- Stimuler l'indépendance de la pensée et l'action		- Exercer son autorité sur les gens et l'organisme	
- Accepter les créations "inacceptables", originales, qui se font jour		- Dominer quand cela est nécessaire	✓
- Déléguer, donner de pleines responsabilités		- Contraindre quand cela est nécessaire	
- Donner et recevoir une information en retour (feedback)		- Enseigner, instruire, conseiller	✓
- Encourager l'auto-évaluation et s'y fier		- Evaluer les autres	
- Trouver des satisfactions dans le développement et les réalisations des autres		- Tirer satisfaction de ses propres satisfactions	✓

Figure 19 : Le style de leadership chez Horloge S.A.

Chez Horloge S.A., on voit qu'une grande liberté est laissée par le directeur d'exploitation qui encadre aussi peu qu'il ne contrôle : pas de coercition, mais pas de valorisation des personnes au travail non plus. Cette liberté a été mise à profit par certains pour développer des recettes originales, mais elle a surtout favorisé l'immobilisme et l'absence d'implication dans la démarche de changement pour une

majorité. Je fais l'hypothèse que c'est ce faible niveau d'appropriation du changement à tous les niveaux qui est à l'origine de la lenteur constatée dans l'introduction de la démarche d'amélioration de la qualité.

Le changement chez Horloge S.A.	
L'accumulation d'innovations	L'introduction de machines à commandes numériques et l'organisation beaucoup plus industrielle du travail liés à la croissance causent un désordre organisationnel (départ de mécontents, problèmes de communication et dégradation de l'image de marque liée à la baisse de qualité du produit et non-respect des délais.
Rupture culturelle et identitaire	Passage de la manufacture (horlogerie) à l'industrialisation (technique): valorisation de la formation technique au détriment de l'expérience de l'industrie horlogère.
Modification des règles de fonctionnement de l'ensemble humain au travail	Organisation plus autonome et participative grâce aux cercles de qualité, qui se traduit notamment dans l'organisation de l'atelier de tournage. Celle-ci se heurte à la résistance passive ou active de certains cadres ou chefs d'ateliers.
Acteur de changement	Ce sont de jeunes techniciens bien formés (par exemple le chef de l'atelier de tournage, le responsable de la fabrication ou le responsable du service assurance qualité) qui ont de la peine à s'allier avec leurs pairs au niveau des ateliers en raison des cloisonnements existants.
Modalités d'échanges	Réunion des forces autour de la réalisation d'un produit prestigieux et la satisfaction des clients; primauté d'une ambiance agréable et de relations cordiales au sein des groupes de travail.
Style de leadership	Liberté et laisser-aller.

Figure 20 : Le changement chez Horloge S.A.

Le changement apporté par l'introduction d'une démarche d'amélioration de la qualité chez Horloge S.A. est résumé dans la figure 20. En fait, les modalités de changement

identifiées dans cette entreprise sont liées à des conditions beaucoup plus larges que la seule introduction d'une démarche qualité.

En effet, le changement a commencé bien avant que l'on parle de qualité dans l'entreprise : dans les dix années précédant l'enquête, la croissance rapide tant du volume de production que du personnel a eu plusieurs conséquences :

- Problèmes de qualité du produit fini.
- Non-respect des délais de livraison.

Les structures d'encadrement ne suivent pas la croissance : problèmes de communication au sein de l'entreprise, qui engendre une mauvaise ambiance

Au vu de ces constats, le directeur de l'entreprise engage un directeur d'exploitation, qui se charge de redresser la barre :

- Modernisation du parc de machines dans les ateliers de tournage et de fraisage (identifié par les répondants comme un passage de la manufacture à l'industrialisation). Ceci provoque des réactions de mécontentement de la part des personnes qui, peu formées, ont de la peine à s'adapter à la nouvelle technologie.
- Formation des cadres à la communication et à l'encadrement
- Mise sur pied de formes de gestion participatives par objectifs au niveau des cadres
- Formation des chefs d'ateliers et des cadres aux cercles de qualité

Conséquences :

- Départ des mécontents
- Valorisation des nouveaux arrivés par le directeur d'exploitation, qui reconnaît en eux les supports du changement qu'il est en train d'apporter
- Organisation de cercles de qualité entre cadres, et au sein des ateliers de tournage et de fraisage. Les autres chefs d'ateliers ne voient pas encore l'intérêt de cet outil.

Les mesures prises ont eu pour effet d'améliorer le climat de travail ainsi que l'organisation interne de certains ateliers (tournage et fraisage). Il semblerait que ces améliorations aient eu des conséquences au niveau des délais et de la qualité du produit, mais l'entreprise souffre au moment de l'enquête de la mauvaise image de marque qu'elle a présentée durant les dernières années.

Le directeur d'exploitation décide donc, pour améliorer cette image de marque, de développer l'assurance qualité afin d'obtenir une certification aux normes ISO 9000. Un ingénieur spécialisé dans l'introduction de ce type de démarche est engagé quelques six mois avant mon enquête. Il est donc précipité d'évaluer l'avancement de la démarche qualité en si peu de temps. Pourtant, cette personne a commencé à restructurer l'entreprise de manière à assurer que les informations nécessaires soient mises en place. Ainsi, l'introduction d'un logiciel de GPAO permettra d'assurer la traçabilité des pièces nécessaires pour évaluer la qualité de la fabrication. Par ailleurs, il s'est attelé à la tâche de décrire chacun des services de l'entreprise (travail effectué,

communications avec les autres services, informations nécessaires pour faire le travail en assurant la prévention des erreurs...).

Du point de vue humain, l'évolution du changement telle que décrite plus haut a eu de nombreuses conséquences :

- Départ des personnes qui pouvaient manifester une résistance au changement
- Valorisation des personnes porteuses du changement (les jeunes bien formés)
- Sentiment de travailler pour une entreprise en pleine expansion, qui a réussi sa modernisation et qui reconnaît la valeur du travail de chacun

Le manque de formalisation dans l'organisation interne de l'entreprise permet le meilleur comme le pire : développement de l'autonomie et prise de responsabilités dans l'atelier de fraisage, laisser aller dans les autres ateliers, problèmes d'opérationnalisation des objectifs des cadres au niveau des ouvriers, informations disponibles mais non diffusées.

Ainsi, le mode de direction de l'entreprise est loin d'être autocratique. Le directeur d'exploitation fourmille d'idées, qu'il lance dans l'entreprise et qui sont plus ou moins reprises par les cadres et les collaborateurs en fonction du sens qu'ils leur donnent. Par exemple, les cercles de qualité, l'élaboration d'un tableau de bord, etc. Cette entreprise, qui s'est modernisée techniquement, n'a pas encore su moderniser son style d'encadrement en l'adaptant à sa nouvelle taille : les relations sont très personnelles, et pas encore fonctionnelles. De même, elles ne sont pas formalisées, et il n'y a pas de véritable circulation de l'information.

Les avantages de ce climat de travail très libertaire sont loin d'être négligeables : la confiance règne entre les personnes, l'ambiance de travail est agréable, celui qui veut prendre des responsabilités et augmenter son autonomie dispose de l'espace nécessaire, surtout s'il s'agit, comme dans l'atelier de tournage, d'améliorer la qualité du produit comme des processus de travail. Par contre, ce climat très libre a également des inconvénients, qui résident essentiellement dans le manque de structures formalisées : pas du tout de surveillance, peu de contrôle du travail effectué et surtout pas de suivi des opérations lancées (cercles de qualité, management par objectifs,...). Ce manque de structure formalisée n'est pas compensé par la stimulation de l'indépendance de la pensée et de l'action ni par la délégation de pleines responsabilités (Rogers, 1979). Par conséquent, si chacun est libre d'innover, chacun est aussi libre de ne pas suivre les directives, et donc de ne pas faire de cercles de qualité, par exemple.

Pour revenir au point de départ de ce travail, mon intérêt se situe tout particulièrement au niveau des personnes actives dans l'entreprise et de leur place dans le processus de changement organisationnel. Chez Horloge S.A., le changement est porté par le personnel, car il est peu soutenu par la direction et l'encadrement. C'est ce qui donne une si grande disparité au sein de l'entreprise, certains départements faisant œuvre de pionniers en mettant en place des méthodes de gestion participatives, tandis que d'autres se contentent de faire comme ils ont toujours fait, sans même se sentir menacés puisque finalement rien ni personne ne vient leur imposer une manière de

faire. En résumé : le changement est insufflé par la direction, repris par les cadres fonctionnels qui y adhèrent, développé dans les départements dont le chef y trouve un intérêt et complètement ignoré dans les autres. Des disparités importantes peuvent alors se développer au niveau de l'organisation du travail et de l'adhésion à la démarche qualité par exemple, mais elles sont limitées par le fait que chacun travaille pour l'entreprise dans une ambiance conviviale et est fier de son travail et du produit qu'il fabrique.

5.2 Métal S.A.

5.2.1 Description de l'entreprise

Métal S.A. produit des pièces métalliques matricées à l'aide de presses. Elle travaille pour divers clients, mais la structure de sa clientèle est gardée "top secret" par le directeur : même les ouvriers ignorent pour quel client ils font quelle pièce : le nom du client est effacé des dossiers de fabrication en circulation... Le directeur explique cela par la menace que constitue une entreprise concurrente située à quelques kilomètres : "Certains de nos ouvriers ont de la famille qui travaille pour la concurrence. Moins ils en savent, moins ils peuvent en dire."

Trois enquêtes successives ont été réalisées dans cette entreprise, afin de suivre l'évolution liée à l'introduction d'une démarche qualité.

Lors de la première enquête, l'entreprise comptait 140 personnes : le directeur général, trois cadres supérieurs (vente, bureau technique et direction technique), trois contremaîtres, une vingtaine d'employés et de dessinateurs et une centaine d'ouvriers (45 dans l'atelier de frappe, 25 à l'usinage, 20 à la mécanique, et une dizaine pour l'entretien). L'organigramme représenté dans la figure 20 est reconstitué à partir des données recueillies lors de la première enquête.

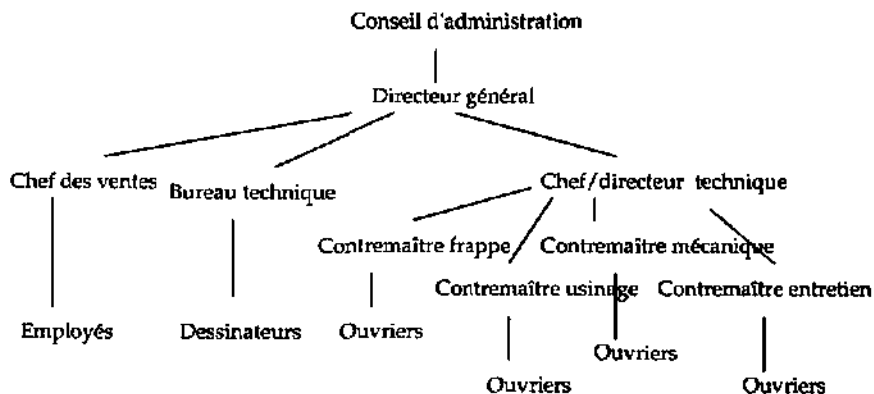


Figure 21 : Organigramme (Métal S.A.)

Lors de la prise de contact, mon interlocuteur était le chef technique, que j'avais rencontré alors qu'il était responsable qualité dans une autre entreprise. C'est lui qui a proposé une étude longitudinale chez Métal S.A., où il venait d'être engagé comme responsable technique " bientôt directeur technique, après les trois mois d'essais " me disait-il, pour mettre en place entre autres un système permettant la certification aux normes ISO 9002. C'est ensemble que nous sommes allés proposer cette étude au directeur général, qui s'est montré très intéressé. Décision a donc été prise d'effectuer trois enquêtes sur une année afin de suivre les modifications liées à la démarche de normalisation.

La majorité du personnel de l'entreprise est composée d'ouvriers, les plus anciens n'ont effectué que la scolarité obligatoire. Les plus jeunes occupent des postes techniques (entretien, mécanique) et sont titulaires d'un CFC ou d'un CAP. Environ un tiers des collaborateurs de Métal S.A. sont des frontaliers. D'après les observations effectuées, il semblerait que la pyramide des âges soit particulière : beaucoup de personnes ont plus de 50 ans ou moins de 35 ans. La catégorie d'âge 35-50 ans est sous-représentée, de même que les femmes, qui ne composent qu'environ 15% du personnel.

L'organisation du travail est très rigide : pas d'horaire flexible, même dans les bureaux. Pourtant, tout le monde doit enregistrer l'heure de l'arrivée ainsi que celle du départ au moyen d'une horloge pointeuse. Le contrôle du rendement est très rigoureux : même si le personnel est mensualisé depuis quelques années, le travail est évalué aux pièces. " *Sinon ils ne feraient plus rien, ils se croseraient les bras* " affirme le directeur général au grand dam du chef de production. Au niveau de l'organisation des ateliers, il est important de mentionner que les contrôleurs sont sous la responsabilité du contremaître de l'atelier de frappe, qui est donc à la fois juge et partie.

En ce qui concerne le recrutement, il se fait en général au bouche à oreille : des personnes viennent régulièrement se présenter à la porte de l'usine pour demander du travail. Les salaires, d'après le directeur, sont dans la moyenne suisse. Une ouvrière travaillant à 100% gagnait environ 2300.- Francs net à l'époque.

5.2.2 Compte-rendu de la première enquête

Les données commentées ci-après sont basées sur l'analyse des 22 entretiens effectués pendant une semaine dans l'entreprise Métal S.A. Je n'ai pas eu accès au fichier du personnel. L'échantillon a été composé par le directeur général sur la base des critères de représentativité que je lui ai fournis (départements, ancienneté, sexe, âge, formation). Avant de commencer l'enquête, j'ai pu expliquer aux cadres, lors d'une réunion, quel était le sens de ma démarche et répondre à leurs questions.

Description de l'échantillon

L'entreprise employait au moment de l'enquête 140 personnes. Parmi celles-ci, 22 ont été interrogées, réparties de la façon suivante :

- 3 ouvriers du service d'entretien;
- 3 ouvriers de l'atelier d'usinage;
- 3 ouvriers de l'atelier de frappe;
- 3 ouvriers de l'atelier de mécanique;
- 1 contrôleur;
- 1 dessinateur du bureau technique;
- 3 contremaîtres;
- 3 cadres;
- 2 employés d'administration.

La formation de ces différentes personnes :

- 2 maturités + école supérieure;
- 1 maturité;
- 1 maîtrise fédérale;
- 2 CFC commerce;
- 3 CAP (mécanique, dessinateur);
- 8 CFC (mécanique, dessinateur, serrurier, installateur sanitaire);
- 1 conducteur de machines;
- 4 sans formation.

Le canevas d'entretien est le même que celui utilisé pour Horloge S.A.. Cependant, les thèmes issus de l'analyse sont un peu différents, c'est pourquoi les catégories utilisées ci-après ne sont pas identiques à celles de la précédente enquête. Pour rappel, les thèmes abordés ont trait à la culture d'entreprise, la communication interne, l'organisation du travail et la démarche qualité.

L'analyse qui suit n'a pas pour but d'établir des distinctions entre les personnes. C'est pourquoi elle traitera l'entreprise en tant qu'entité et ne donnera qu'une image globale des réponses fournies. Les comptes-rendus d'entretien ont été comparés entre eux à l'aide d'une analyse thématique. Ce sont les résultats de cette analyse qui sont exposés ci-dessous. Les résultats bruts ne sont utilisés qu'à titre d'exemple, pour illustrer l'analyse. Plus précisément, les différences significatives dans la structure des réponses sont mentionnées. Par exemple si les cadres répondent différemment des ouvriers, ou la production de l'administration, etc. Dans les cas où aucun groupe ne se distingue, les résultats sont exposés sans autre mention.

Les difficultés rencontrées dans le travail

Ces difficultés relèvent de natures différentes. Les premières ont trait aux relations interpersonnelles, à "l'ambiance". Celle-ci dépend des relations avec le supérieur, des

contacts avec les collègues de travail. Elle correspond, de manière plus indirecte, à un climat général qui règne dans l'entreprise et que les personnes interrogées ne sont pas parvenues à définir.

Les secondes difficultés sont plus directement liées au travail à faire, à des problèmes techniques. Il s'agit ici des imprévus qui font que le temps alloué pour faire le travail est souvent trop court. Ces imprévus, c'est un outil qui n'est pas bien fait, c'est la déformation des pièces en cours de frappe, ou encore la pièce qui arrive en mauvais état, avec des défauts, et qu'il faut corriger ou renvoyer avant de pouvoir faire le travail prévu.

Les dernières difficultés concernent l'environnement de travail, matériel et immatériel. Par exemple, la propreté de l'atelier laisse à désirer, les informations ne remontent pas forcément (difficulté à dénombrer les pièces défectueuses ou les problèmes avant que la série ne soit terminée...). La communication entre les ateliers et les bureaux pose également des problèmes, dans le sens où les délais, les prix et la qualité négociés avec le client ne sont pas forcément respectés lors de la fabrication. La formation du personnel laisse à désirer, et les contremaîtres n'ont pas forcément le temps nécessaire à disposition pour combler les lacunes et former les ouvriers.

Quatre personnes ont affirmé ne pas rencontrer de difficultés au niveau de leur travail.

Les problèmes rencontrés au travail sont donc de trois natures différentes : relations, technique, environnement. Mais en fait, beaucoup de ces difficultés sont liées au manque de communication entre les différents départements et ateliers : les outils ne sont pas toujours bien ajustés aux presses sur lesquelles ils sont montés, quand les pièces sont déformées, on ne sait pas forcément quels problèmes cela pose aux personnes qui découpent ou qui usinent... De même, les relations entre l'exploitation et l'administration sont lacunaires, surtout dans le sens où les personnes qui s'occupent de la vente, de la facturation, etc. ne sont pas suffisamment au courant des problèmes rencontrés avec les séries, ni ne savent à quoi ressemblent certaines pièces.

Les buts de l'entreprise

Les buts de l'entreprise, tels qu'ils sont perçus par les personnes interrogées, peuvent également être regroupés en catégories.

Tout d'abord, l'entreprise doit présenter une bonne image d'elle-même vis-à-vis de l'extérieur et surtout des clients : "faire de la qualité", "vendre des pièces le meilleur marché possible dans la meilleure qualité" afin d'avoir un "renom solide".

Ensuite vient la croissance économique, ou au moins l'équilibre : présenter des comptes équilibrés au conseil d'administration, grandir, augmenter le nombre des clients, avoir une "marge de bénéfice maximale".

L'évolution, la modernisation est également un but, au moyen de l'assurance qualité, d'une réorganisation, de remaniements techniques, de changements dans les produits ("*faire des pièces plus spécifiques dans des moyennes et des grandes séries*").

La satisfaction du client n'a été citée que par 4 personnes : avoir moins de réclamations, respecter les délais.

D'autres buts moins directement liés à la pérennité de l'entreprise ont également été cités, par exemple "*maintenir une fabrication dans la région*", ou assurer la transmission d'un savoir-faire qui ne s'apprend pas dans les livres; ou maintenir des postes de travail.

Enfin, cette question a donné lieu à divers commentaires : "*c'est difficile à dire, il y a trop de laisser aller*", "*la direction n'est pas claire, elle ne dit rien*", "*on doit faire de la qualité et de la production en même temps, ce qui n'est pas possible*".

Il est intéressant de remarquer que, pour les répondants, le renom de l'entreprise n'est pas forcément lié à la satisfaction du client, et que la qualité semble être autre chose que ce que veut le client.

Les événements marquants de l'histoire de l'entreprise

L'histoire de l'entreprise est en général assez mal connue par les personnes interrogées. En effet, à part des événements ponctuels et situés en dehors de tout contexte, il semble que les situations mentionnées fassent référence à un passé relativement proche. De plus, bon nombre des faits mentionnés sont des évolutions à long terme plus que des événements bien précis et délimités dans le temps :

- nombreux changements dans la direction;
- mise en place du Centre Automatique de Frappe (CAF);
- évolution des méthodes de travail et de la technologie;
- pièces plus techniques, plus difficiles à réaliser;
- on entre dans une période de réinvestissements;

- licenciements récents;
- départ du fondateur de l'entreprise;
- accidents de travail, vol;
- centenaire de l'entreprise.

En plus de cela, des commentaires "négatifs" : "*il ne s'est rien passé en dix ans, c'est pourquoi ça va mal aller*" ou bien "*moins on en sait, moins on est embêté*".

Seul le chef des ventes est parvenu à faire un bref historique de l'entreprise en 5 étapes :

- a jusqu'en 1962, le fondateur a amené l'entreprise à un haut niveau technique;
- b de 1962 à 1975, un frein est mis au niveau des investissements et du développement technologique;
- c entre 1975 et 1985, la direction et le conseil d'administration pensent que le matricage n'a plus d'avenir, on renonce à investir;
- d en 1985, on tente de redresser la barre au niveau des investissements, en se centrant sur la fabrication des outils;
- e en 1988-1989, achat du CAF.

Les changements fréquents dans la direction méritent d'être exposés plus en détails. Ils concernent principalement le poste de directeur technique : en cinq ans, il a été renouvelé quatre fois. Ces quatre personnes différentes ont bien entendu tenté de prendre en main la situation en proposant des changements dans l'organisation du travail et des ateliers. Par conséquent, toutes les propositions faites depuis ce poste, y compris celles pour améliorer la qualité, reçoivent le même accueil : *"Il suffit de baisser la tête, et ça passera au-dessus, comme d'habitude"*.

D'autres événements marquants ont été cités au cours des entretiens, mais pas forcément en relation avec cette question : arrivée de travailleurs frontaliers dans les ateliers il y a une quinzaine d'années, licenciements (difficile de connaître le nombre exact) l'année précédant l'enquête.

Les relations entre services et départements

Les ouvriers, qu'ils travaillent à l'atelier de mécanique, de frappe, ou d'usinage, ont peu de véritables échanges avec d'autres ateliers ou les bureaux. En effet, les contacts qu'ils ont se limitent à apporter un outil à réparer ou à nettoyer, et à déplacer les pièces d'un atelier à l'autre. Il ne s'agira donc pas de parler de problèmes rencontrés au travail, ni d'examiner le moyen d'y remédier.

Les contremaîtres, par contre, ont beaucoup de relations avec d'autres départements, par exemple le bureau technique en ce qui concerne les plans et les problèmes techniques, l'atelier de mécanique pour la conception et la mise au point des outils, le responsable de la planification grâce aux réunions hebdomadaires...

Les personnes qui travaillent à l'entretien et au contrôle, par contre, ont des contacts avec toute l'entreprise de par la nature de leur travail.

Le service de la vente et des achats a très peu de contacts avec les ateliers; tout se passe au niveau du bâtiment réservé aux bureaux : assurance qualité, planning, bureau technique, responsable d'exploitation.

Les relations horizontales, entre départements, sont bonnes au niveau des cadres, donc des personnes qui travaillent dans le bâtiment des bureaux. Par contre, la communication "bottom-up" semble relativement restreinte, donc les informations qui remontent à la tête du département sont peut-être lacunaires. Ce sont pourtant elles qui serviront de base aux décisions prises, par exemple au niveau de la calculation ou de la planification.

Les objectifs et l'évaluation

En général, l'entreprise ne semble pas attribuer systématiquement des objectifs à chaque cadre, encore moins aux ouvriers et contremaîtres. En effet, il apparaît que les objectifs, s'ils existent, sont soit fixés par la personne elle-même en fonction de ce qu'elle pense être l'objectif de l'entreprise, soit élaborés d'entente entre la personne et la direction, mais sans limite de temps ni mesure objective. La seule exception à ces constatations est le chef des ventes, qui semble avoir un cahier des charges et des objectifs clairs et mesurables.

Ainsi, dans les ateliers par exemple, les objectifs que les contremaîtres s'attribuent vont du respect de la feuille de route au rendement, en passant par *"j'essaie de travailler pour le bien de l'entreprise"*.

Les personnes interrogées se sentent peu contrôlées, mais aimeraient néanmoins (ou par conséquent) en savoir plus sur la façon dont elles sont évaluées. Les contremaîtres, entre autres, expriment le désir d'en savoir plus.

Le constat global de ce chapitre est le flou qui règne dans les ateliers à propos des objectifs fixés à chacun : c'est là que les personnes interrogées ont les idées les moins précises. Par ailleurs, ceux qui ont cité des buts à atteindre semblent relativement démunis par rapport à "comment faire". En effet, ce sont souvent des objectifs qui impliquent la participation d'autres départements de l'entreprise. Par exemple, des exigences de clients en termes de délais et de régularité dans la livraison impliquent toutes les personnes qui ont un travail à effectuer sur la pièce, et pas seulement le responsable du planning ou les contremaîtres.

Les prévisions quant à l'évolution du travail

Dans les ateliers, l'évolution semble liée aux changements technologiques; le personnel sera plus spécialisé, il faudra le former davantage aux nouvelles technologies pour qu'il s'adapte aux nouvelles machines. Les contremaîtres devront

passer plus de temps pour la planification et la gestion de l'atelier, et moins de temps sur les machines : *"il faudra plus réfléchir, on aura un peu moins de travail pratique"*.

Dans les bureaux, les personnes interrogées prévoient une place de plus en plus importante pour l'informatique, un accroissement du travail sur ordinateur ainsi que de plus en plus de "papiers à remplir".

Des remarques sur "comment ça devrait être" ont également été formulées :

- il faudrait que chacun y mette du sien;
- il faudrait organiser l'atelier;
- il faudrait changer les chefs d'atelier, sinon ça va aller très mal;
- il faudrait que le directeur soit plus présent;
- il faudrait un horaire plus libre;
- il faudra trouver de nouveaux clients;
- il faudra changer la structure des services/départements;
- il faudra faire prendre conscience de leurs responsabilités aux gens.

Il est essentiel de noter la distinction volontaire entre "il faudrait" (souhaitable) et "il faudra" (indispensable). Pour beaucoup, c'est la survie de l'entreprise, et donc de leur travail, qui est en jeu.

Les réunions de travail

D'après les cadres interrogés, il y a une réunion de conception chaque semaine, regroupant les contremaîtres de l'atelier de frappe et de mécanique, le bureau technique, les responsables d'exploitation et de la qualité. En outre, il y a également des réunions concernant les délais.

Très peu de réunions sont organisées à l'intérieur des ateliers avec les ouvriers (aux dires de ces derniers). Ils ne sont pas informés régulièrement de ce que la direction a pu dire aux contremaîtres lors des séances d'informations qui ont apparemment lieu trois fois par année. Ces réunions regroupent les cadres et les contremaîtres, afin de leur faire un compte-rendu de "l'état de l'entreprise".

Les informations qui manquent

Au niveau du travail proprement dit, environ la moitié des personnes interrogées affirment disposer des informations nécessaires, ou du moins *"s'il me manque une information, je sais où la trouver"*. Pour l'autre moitié (essentiellement dans les ateliers), la situation est moins claire :

- l'information existe, mais il faut aller la chercher là où elle se trouve;

- on aimerait en savoir plus sur la "santé" de l'entreprise, sur les risques de chômage et de licenciement;
- on n'a pas assez d'informations sur le client, ses exigences, sa satisfaction;
- on ne nous dit rien, on ne nous fait pas confiance, on ne sait pas à quoi servent les pièces qu'on fabrique ni où elles vont;
- les informations sur la caisse maladie et la caisse de pension sont lacunaires.

La prise de décision

Au niveau de la direction, il semblerait que toute personne concernée par une décision à prendre soit préalablement consultée. Les personnes interrogées qui travaillent dans l'entourage du directeur sont unanimes.

Par contre, il en va tout autrement dans les ateliers. Certains contremaîtres, selon leurs propres dires, consultent rarement les ouvriers : *"ce ne sont que des manœuvres"*. D'autres, par contre, discutent volontiers des problèmes et les ouvriers sont toujours avertis des décisions prises.

La confiance

Parmi les 22 personnes interrogées sur ce thème, 11 pensent que la direction fait confiance au personnel. Par contre, 6 des ouvriers questionnés ont répondu qu'ils ne pouvaient pas se prononcer, ayant trop peu de contacts avec le directeur.

Les résultats sont également mitigés en ce qui concerne la confiance que le personnel a dans l'entreprise et dans la direction. Les 11 mêmes que ci-dessus lui font une confiance inconditionnelle, tandis que les autres lui reprochent de mauvais investissements, s'inquiètent de la conjoncture ou bien affirment *"qu'on ne peut pas avoir confiance dans des gens qu'on ne voit pas"*, et *"qu'on ne peut pas avoir confiance dans des gens qui ne nous font pas confiance"*.

L'ambiance

Elle paraît relativement médiocre, voire mauvaise. Sur les 21 personnes qui se sont exprimées à ce sujet, seules 3 pensent que ça peut aller, et encore uniquement dans l'atelier. Quant aux autres, leur opinion oscille entre une mauvaise ambiance (8) et pas d'ambiance du tout (6). Pour les quatre derniers, la situation est en voie d'amélioration. Le sentiment qui prédomine est celui d'un climat assez tendu au sein de l'entreprise, l'ambiance étant perçue comme la nature des relations entre les personnes : dans l'atelier de frappe par exemple, on se défie les uns des autres, le contremaître est courtisé par certains et méprisé par d'autres (il n'est pas du métier, c'est un dessinateur) ce qui favorise le chacun pour soi.

Les autres raisons citées ont trait, bien évidemment, aux récents licenciements. Mais ceux-ci ne sont de loin pas la seule cause évoquée. Ainsi, l'arrivée des français il y a 15 ans a perturbé 3 des répondants, car *"il y en a qui ne travaillent que pour l'argent"*. D'autres facteurs, comme le comportement du chef ou l'implication générale du personnel sont également apparus.

A un autre niveau, des tentatives d'analyse du pourquoi ont été faites; par exemple l'absence du travail en équipe, le manque de collaboration et les clivages existants; ou encore les tensions provoquées par les idées nouvelles que le bureau technique veut introduire. Les récents changements dans les cadres et la direction ont également généré pas mal d'incertitude.

Il est intéressant de remarquer que pour ce thème, la référence est le groupe, l'atelier. On ne sait pas comment ça se passe ailleurs, puisqu'on n'a pas de relations avec les autres groupes.

Les personnes qui travaillent dans les bureaux se posent presque en observateurs de la vie des ateliers. C'est comme si l'entreprise, c'était la fabrication du produit. En effet, les réponses obtenues des personnes travaillant des les bureaux concernent l'ambiance... dans les ateliers ! Rien ne se passe au niveau administratif, tout va bien, il n'y a pas de problème. C'est un autre monde, plus petit, qui vit au rythme des presses et des ouvriers.

La formation dans l'entreprise

Les ouvriers qui travaillent dans les ateliers n'ont pas suivi de cours, excepté quelques mises au courant par leur chef. Quelques personnes se sont tenues au courant de l'évolution technologique en s'initiant au maniement des machines à commande numérique, de l'informatique, etc.

Par contre, il existe dans l'entreprise un certain nombre d'individus qui ne croient pas à l'utilité de la formation : *"les cours qui ne concernent pas directement mon travail ne m'intéressent pas, et la formation technique générale n'est pas nécessaire"*; ou bien : *"ce n'est pas nécessaire, on est assez intelligents pour comprendre ce qu'on doit faire"*.

Les relations entre niveaux hiérarchiques

Les contremaîtres qui ont des personnes peu qualifiées sous leurs ordres pensent qu'on ne peut avoir qu'une confiance limitée dans les ouvriers : *"ils demandent une grande surveillance dans le travail, mais on peut faire confiance aux individus. C'est seulement une question de connaissance, il faut rester vigilant avec les manœuvres"*.

Par contre, si le niveau de qualification augmente, il semble qu'un contrôle strict soit moins nécessaire. De même, les relations entre niveaux hiérarchiques dans les bureaux sont plutôt basées sur une confiance mutuelle.

Si on se place maintenant du côté des ouvriers, les relations sont très variables d'un chef à l'autre. Le chef est respecté dans certains ateliers et très mal considéré dans d'autres, mais il est toujours craint. C'est la personne de référence, celle qui fait la pluie et le beau temps dans l'atelier. Il est en grande partie responsable de l'ambiance qui règne au sein du groupe de ses subordonnés.

La qualité

L'entreprise en étant au tout début d'une démarche de certification aux normes ISO 9000 lors de la première enquête, le premier thème investigué a trait à la manière dont on parle de la qualité. C'est ainsi que sur les 22 personnes interrogées, 7 n'ont encore jamais entendu parler de qualité ! Parmi celles pour qui la qualité signifie quelque chose, il semble que ce terme soit actuellement associé au contrôle et à la manière dont il est effectué : celui-ci serait mal fait, par des gens mal formés et qui ne disposent ni du matériel ni de l'infrastructure adéquats. Un certain nombre de répondants pensent également que, pour faire un travail de qualité, il faut "de la motivation"; alors que pour l'instant "*chacun fait son boulot sans essayer d'améliorer la qualité du travail*". Ainsi donc, quand on parle de qualité, ce n'est pas franchement positif. La majorité des répondants s'accordent de plus pour dire qu'il y a des problèmes au niveau de la qualité du produit qui sort de l'usine. Ces problèmes, d'après eux, sont liés à la façon dont le contrôle est effectué en cours de production et subsidiairement à l'implication au travail de certains ouvriers.

Il est important de relever que la qualité vue par les personnes interrogées ne dépend pas du personnel mais du contrôle ou des machines. La notion d'autocontrôle et de prévention des erreurs ne fait pas encore partie du discours entendu dans l'entreprise.

Les suggestions faites pour améliorer la qualité dans l'entreprise sont également révélatrices. C'est ainsi qu'à la question "que faut-il faire pour améliorer la qualité ?", la réponse la plus représentative est :

Tout !

Réponse synthétique s'il en est, mais qui représente bien les opinions exprimées. Trois catégories se dégagent, sur lesquelles des actions ne peuvent être que bénéfiques : le personnel, la technique et l'organisation.

Au niveau du personnel, il faut :

- motiver les gens, améliorer la conscience professionnelle pour tous;
- former le personnel;
- augmenter le salaire des ouvriers;

- changer les chefs;
- accroître la discipline et la fermeté;
- faire confiance aux gens;
- améliorer l'esprit d'équipe;
- plus de délégation de la part des contremaîtres;
- rendre les gens autonomes, qu'ils ne comptent plus sur les autres pour résoudre les problèmes.

En ce qui concerne la technique, il serait bon :

- d'améliorer le contrôle (appareils, locaux...);
- de mieux faire les essais et prototypes;
- d'améliorer le parc de machines;
- d'avoir plus de propreté dans les ateliers;
- de mieux maîtriser les matières premières;
- d'améliorer l'étude et la conception des pièces;
- d'éviter les erreurs de manipulation lors de la manutention des pièces;
- d'installer des processus pour garantir la qualité pendant la fabrication.

Les propositions faites au niveau de l'organisation du travail et de l'entreprise :

- être plus structuré, bien définir les responsabilités;
- plus de polyvalence;
- revoir fondamentalement l'organisation physique des départements;
- revaloriser les postes de travail;
- améliorer la collaboration entre les départements;
- mettre en place une "personne expert" qui puisse décider à partir de quel "degré de perfection" de la pièce on peut lancer la fabrication.

La qualité telle que définie par les répondants se regroupe en deux thèmes : les exigences du client et les caractéristiques de la pièce. Parfois les exigences du client étaient traduites en caractéristiques de la pièce. La qualité, c'est donc répondre aux exigences du client, *mais* :

- à condition qu'elles soient sensées;
- conformément à nos possibilités de fabrication;
- pour autant que l'information de départ soit bonne;
- en rapportant un bénéfice à l'entreprise.

La pièce fabriquée doit être bien faite, le plus proche possible du dessin, sans défaut; elle doit respecter les cotes, être précise, s'intégrer dans des machines sans provoquer de pannes et être livré dans les délais. La qualité, c'est également suivre la pièce et maîtriser les moyens en place afin d'assurer la traçabilité du produit dans les différents départements.

Quant à la démarche qualité proprement dite, personne n'a pu dire en quoi ça consiste exactement, même si une quinzaine de personnes a entendu parler de la mise en place d'une certification.

On parle donc très peu de qualité dans l'entreprise, si ce n'est pour caractériser un certain nombre de problèmes : "la qualité est mauvaise dans l'entreprise", m'a-t-on dit, mais rien n'est encore en place pour y remédier, et on ne sait pas ce que la démarche de certification aux normes ISO 9000 implique exactement. De plus, le terme de qualité a des connotations négatives, car il est associé au contrôle a posteriori, qui donne lieu à pas mal de récriminations.

Synthèse et analyse de la première enquête

Une analyse de la situation de Métal S.A. au moment de cette première enquête permet de dégager un aperçu de la situation en termes de qualité, de communication et de culture d'entreprise.

La qualité est une notion intuitive qui concerne uniquement le produit, et plus spécifiquement son contrôle. L'entreprise est d'ailleurs confrontée à de nombreux problèmes, spécialement dans l'atelier de frappe : certaines séries de pièces doivent être complètement refaites! Les raisons évoquées par les répondants peuvent être divisées en deux catégories. Pour les ouvriers de l'atelier de frappe, ce sont les contrôleurs et leur contremaître qui sont en cause, tandis que pour le reste des répondants il s'agit du problème de l'atelier de frappe. Un bémol cependant : certains reconnaissent que la qualité dépend de la motivation, et cette dernière est fortement contaminée par l'ambiance qui règne dans l'entreprise.

C'est ainsi que bon nombre des propositions faites pour améliorer la qualité concernent l'ambiance et les conditions de travail. La gravité de la situation est illustrée par les autres propositions d'amélioration, qui concernent la totalité du processus de fabrication, depuis l'organisation du travail jusqu'au parc de machines, en passant par la formation et l'amélioration de chacune des étapes de la production depuis la conception jusqu'au contrôle.

Contrairement à la situation de Horloge S.A., le client n'est pas roi chez Métal S.A.. Il est au contraire un empêchement de fabriquer en rond, qui retourne des pièces en les déclarant non conformes ou qui exige des produits difficiles à fabriquer. On met le doigt ici sur un problème qui semble récurrent dans cette entreprise : l'information et la communication. En effet, les personnes qui traitent avec le client sont des "commerciaux" qui connaissent relativement mal le produit qu'ils vendent. Il leur arrive de promettre des pièces trop difficiles à fabriquer compte tenu des compétences techniques de l'entreprise, ou de conclure des contrats à des prix trop bas. Par ailleurs, les normes de tolérance pour évaluer la qualité du produit fini ne sont pas claires.

La communication pose donc de gros problèmes dans l'entreprise. Cela est dû, à mon avis, à deux causes bien différentes qui sont le style de leadership du directeur général, et l'organisation du travail.

Le style de leadership, chez Métal S.A., est dominé par des caractéristiques telles que "donner des ordres" (il était absolument exclu de demander l'accord des personnes sélectionnées pour participer à l'enquête), "garder ses propres idées et sentiments par-devers soi" (chacun a une idée de ce qui fonctionne mal dans l'entreprise, mais ne le dira pas aux personnes ou groupes concernés), "exercer son autorité sur les gens et l'organisme" (c'est le chef qui décide sans consulter ses subordonnés, et qui dans certains cas ne s'appuie que sur l'autorité liée à son poste pour se faire respecter). Ce genre d'encadrement, complété par une absence fondamentale de confiance dans l'être humain et un strict contrôle de l'information pose les bases des relations au sein de l'organisation.

L'organisation du travail entraîne un cloisonnement important entre chaque département : atelier de frappe, d'usinage, de mécanique, service d'entretien et bureaux. Ces groupes n'ont aucune occasion formelle de travailler ensemble, ils ne sont pas censés coopérer pour la conception du produit ni pour la vente ou le service après-vente. L'entreprise est donc cloisonnée et terriblement hiérarchisée, les spécialistes de la conception n'ayant aucune considération pour les ouvriers de la production, qui se vengent en respectant mal les spécifications édictées...

Les caractéristiques de la communication chez Métal S.A. sont non seulement à l'origine des problèmes liés à la qualité, elles sont également liées aux caractéristiques culturelles de l'entreprise. En effet, le manque de directives claires et d'informations officielles entraîne un état d'esprit particulier à tous les niveaux. Ainsi les contremaîtres, ayant subi bon nombre de changements contradictoires venant des différents directeurs techniques, ont appris à dire oui puis à n'en faire qu'à leur tête. Ils sont tout puissants dans leur département, et ne rendent des comptes qu'au directeur général, qui apparemment n'a pas jugé utile de rectifier la situation. Ces contremaîtres plénipotentiaires sont craints de leurs ouvriers. Leurs décisions sont jugées parfois arbitraires, et dans certains cas les ouvriers de l'atelier de frappe n'hésitent pas à affirmer que leur chef est incompetent.

Les ouvriers, plus ou moins au courant de la santé défailante de l'entreprise, craignent des licenciements économiques, et se demandent quoi faire pour ne pas figurer sur la liste. Par conséquent, certains essaient de s'attirer les bonnes grâces du contremaître tandis que les autres les méprisent. Tout le monde se méfie de tout le monde, les relations changent au gré des circonstances de la vie dans l'atelier et l'ambiance est détestable.

Elle se résume en deux mots : crainte et méfiance.

5.2.3 Deuxième enquête : 6 mois plus tard

Le but de cette deuxième enquête est de déterminer comment évolue l'entreprise par rapport à la mise en place des éléments nécessaires à la certification aux normes ISO 9000. Les personnes interrogées sont les mêmes que lors des premières interviews, par contre le guide d'entretien a été modifié (voir annexe 4).

La situation dans l'entreprise

Quelques incidents critiques : après la première enquête, un rapport a été envoyé en deux exemplaires à l'entreprise. Le premier destiné au directeur général, le second au chef technique. Lors d'un entretien faisant suite à cet envoi, le directeur général dit avoir gardé les deux exemplaires (tout le courrier qui parvient dans l'entreprise passe par ses mains avant d'être distribué), car il ne juge pas bon de diffuser les résultats de l'enquête avant la fin de l'étude. Après une conversation plus longue, il s'avère qu'il a été atterré par le contenu du rapport : *"Je savais que la situation était grave, mais pas à ce point-là..."*.

C'est à partir de ce moment qu'il s'est posé en interlocuteur privilégié. Lors de la seconde enquête, pour laquelle j'ai passé une semaine à temps plein dans l'entreprise, il m'attendait chaque soir, soi-disant pour me demander si tout se passait bien, mais en fait pour me parler de ses problèmes en tant que directeur. Il était tout à fait conscient de son rôle dans la dynamique de l'entreprise, mais se sentait impuissant à enclencher un mouvement de changement.

Un certain nombre de modifications dans la structure de l'entreprise sont importantes à mentionner. Tout d'abord, le chef technique (la personne qui m'a introduite dans l'entreprise et qui venait d'être engagée lors de la première enquête) n'est toujours pas nommé directeur. Ses commentaires quant à son poste de travail sont nettement moins euphoriques que précédemment. En effet, ses relations avec le directeur général se sont dégradées, au point lors de cette deuxième enquête il me dit *"Ce sera lui ou moi. Je possède assez de preuves de son incompétence pour m'adresser au conseil d'administration"*. Et de me montrer ces "preuves": l'entreprise est dans les chiffres rouges depuis au moins cinq ans en raison notamment d'investissements inconséquents et d'une baisse flagrante de productivité. Ainsi, une toute nouvelle machine dont l'installation est quasiment terminée a coûté des millions de francs suisses, mais pour l'instant l'entreprise n'a reçu aucune commande pour la faire fonctionner. Métal S.A. n'est pas du tout implantée sur le marché comprenant ses clients potentiels. D'autre part, la comparaison des chiffres d'une année à l'autre montre que pour les mêmes séries de pièces, la productivité a baissé de plus de 30% en cinq ans. Il faut plus de temps maintenant qu'il y a cinq ans pour réaliser les mêmes pièces. Ces commentaires ont été faits le premier jour de l'enquête, le chef technique devant s'absenter pour le reste de la semaine.

Sur ses conseils, un ingénieur responsable de la qualité a été engagé, ainsi que de nouveaux contrôleurs. Le nouveau service de contrôle est sous ses ordres et non plus sous celui du contremaître de l'atelier de frappe. Cet ingénieur responsable de la qualité me fait visiter l'entreprise. En cours de visite, dans l'atelier d'usinage nous passons devant des machines couvertes d'une bâche : il s'agit de machines à commandes numériques relativement récentes, qui ont été achetées dans les 6 derniers mois mais qu'actuellement personne n'a le temps de faire fonctionner. De même, nous visitons la fierté de l'entreprise : le centre automatique de frappe (CAF) qui est opérationnel depuis plusieurs mois mais qui ne fonctionne pas, faute de commandes.

Une quinzaine de licenciements économiques ont eu lieu, répartis également dans toute l'entreprise. Il semblerait que la clé de répartition des licenciements soit l'équité : le directeur général a fourni un quota à chacun de ses cadres, leur laissant le soin de déterminer quelles seront les personnes licenciées dans chaque département, mais en tenant compte de l'âge et de la charge de famille. Les jeunes célibataires sont touchés en premier lieu. De plus, tous les ouvriers sont au chômage partiel depuis plus d'un mois.

La démarche de certification étant censée progresser, une évaluation a été effectuée, afin de mesurer le chemin encore à parcourir pour que l'entreprise soit reconnue conforme aux normes ISO 9000 d'ici la fin de l'année 1992. Cet audit a été effectué par la SQS, l'organisme qui délivre les certificats de conformité. D'après le directeur général, les résultats n'étaient pas brillants, mais ils ont permis d'y voir plus clair quant à la suite des mesures à prendre.

L'enquête

Lors de l'entretien, je demandais aux personnes de dire ce qui avait changé depuis décembre 91, ainsi que de décrire quelques points qui étaient apparus pertinents lors du dépouillement précédent : la communication, l'ambiance, les relations entre niveaux hiérarchiques, et bien entendu la qualité. Peu de changements ont été constatés pour les trois premiers points. Par contre, la vision de la qualité a évolué, et deux thèmes sont apparus spontanément : il s'agit du chômage et du contrôle.

Les changements perçus dans l'entreprise depuis la première enquête

Trois réponses viennent en tête : rien du tout, le chômage et les fiches de traçabilité⁷.

On reparlera du chômage dans un chapitre ultérieur. Les personnes qui n'ont perçu aucun changement sont en majorité des ouvriers, provenant des trois ateliers sans distinction. Les fiches de traçabilité ont suscité de nombreux commentaires; positifs

⁷ Il s'agit de fiches qui doivent accompagner chaque série de pièces fabriquées, et qui permettent de déterminer à chaque instant où en est telle ou telle série : à quel stade de fabrication, et dans quel département.

partout sauf dans l'atelier de frappe où leur utilité n'est pas bien comprise. Pourtant, ces fiches ont été élaborées pour cet atelier en priorité, afin d'apporter un peu de clarté dans cette boîte noire. En effet, les répondants qui ne travaillent pas dans cet atelier affirment qu'il est très difficile de savoir ce qui s'y passe.

L'organisation du contrôle semble également s'être améliorée, ainsi que l'entretien des machines et le respect des délais. En fait, c'est l'organisation du travail en général qui se fait mieux, même si c'est petit à petit. Les personnes qui ressentent ce changement de manière positive disent également faire plus attention, être plus consciencieuses pour accomplir leur travail.

Par contre, il existe des points négatifs dans la perception du changement. Ainsi, l'information se ferait toujours aussi mal, avec un aspect nouveau qui est souvent ressorti : les fréquents changements dans les avis donnés par la direction. La conjoncture a provoqué une dégradation du climat général et a accentué les cloisonnements entre départements.

Les changements perçus dans l'entreprise apparaissent comme très éclectiques : chacun parle des modifications qu'il a personnellement vécues, et ne sait rien de ce que s'est passé ailleurs.

L'ambiance

Elle ne s'est pas améliorée depuis la première enquête au mois de décembre 1991. La situation de crise provoque un climat très tendu, où les gens sont agressifs. La peur de perdre son emploi a également des effets inattendus : certaines personnes sont plus consciencieuses car bon nombre des collaborateurs de l'entreprise se sentent menacés. Ces remarques s'ajoutent bien sûr à ce qui a déjà été analysé dans le rapport précédent.

La qualité

L'information sur la qualité

4 personnes seulement disent ne pas avoir reçu d'information à propos de la qualité, ni n'avoir participé à une séance.

Ce qui a été retenu des séances d'informations données par le responsable qualité, nouvellement engagé :

- il faut utiliser les fiches de traçabilité qui sont dans les wagonnets;
- on attend des travailleurs qu'ils fassent plus attention, afin de réduire les déchets;
- ce qu'il faut répondre pendant l'audit SQS;

- ce qu'est la norme ISO 9000, et le fait que c'est elle qui impose toutes ces procédures, et pas le responsable qualité.

Quelques commentaires ont également été émis, notamment le fait que "*ces bouts de papiers (fiches de traçabilité) ne servent pas à grand chose*"; que, comme cela a déjà été dit dans le premier rapport, l'information passe mal en général; et que l'audit SQS s'est certainement mal passé "*puisque personne ne nous a posé de question*".

Les cours donnés dans l'entreprise sur la qualité

Sur les 22 personnes interrogées, deux seulement n'en ont pas entendu parler. En règle générale, ceux qui n'y ont pas participé savent qu'il y a eu des cours, mais n'ont pas entendu beaucoup de commentaires. Par contre, parmi les participants les avis sont mitigés : il semblerait qu'ils aient plus intéressé les gens des bureaux que ceux de la production. La matière enseignée était peut-être un peu trop éloignée de la réalité quotidienne, son application n'était pas immédiate. Bon nombre des répondants regrettent que cette initiative se soit arrêtée : ils en gardent un sentiment d'inachevé.

Quelques commentaires annexes ont également été émis, notamment que la nécessité de produire rapidement ne laisse pas de temps à la formation. Ajouté à cela le fait que la matière enseignée soit théorique et complexe, on peut admettre qu'il y a un risque certain que tout soit oublié d'ici peu.

Les effets de la démarche qualité

La population interrogée se divise en deux. Pour la première moitié, il n'y a pas d'effets visibles. Pour la seconde, on signale des effets positifs, mais aussi des effets négatifs.

Les effets positifs sont essentiellement liés à l'amélioration de la traçabilité des pièces dans les ateliers. D'aucuns pensent également qu'il y a plus de sérieux dans la manière de travailler des ouvriers, ainsi que plus d'ordre et de propreté dans les ateliers. Curieusement, les effets de la traçabilité des pièces se font plus ressentir dans les bureaux, cela rend le système de fabrication plus transparent.

Des effets négatifs, par contre, existent aussi. Par exemple, les ouvriers de la frappe ne comprennent pas forcément l'utilité de toutes ces paperasses, elles sont donc parfois mal utilisées. La mise en place des procédures surcharge certaines personnes, et d'autres ont l'impression que la lourdeur de la démarche freine considérablement la productivité dans les ateliers. De plus, ce qu'il ne faut pas négliger, il existe dans l'entreprise le sentiment que, quoi qu'on puisse faire à propos de cette certification aux normes ISO 9000, la qualité du produit n'en sera pas améliorée pour autant : "il y a toujours plus de contrôleurs, et toujours plus de pièces qui viennent en retour : tout le monde en parle en rigolant".

Ce que l'on pense du certificat qualité

Les avis sont mitigés ici aussi : si la majorité des répondants pensent que la démarche qualité est une bonne chose, cette opinion est nuancée par l'impression qu'il s'agit d'une démarche complexe, qui coûte cher et qui n'est pas forcément adaptée à l'entreprise. Certains affirment qu'il y a trop de choses à changer dans l'entreprise pour obtenir le certificat avant la fin de l'année.

Il n'y a pas de réelle implication pour ce type de démarche. Elle est perçue comme une nécessité par rapport au client; elle contribuera donc à améliorer l'image de l'entreprise, mais de plus en plus les gens ont l'impression qu'elle ne pourra pas améliorer la qualité du produit si elle n'est pas accompagnée d'un changement radical au niveau de la communication (feed back, besoins du client...), de la mentalité "qui est aussi vieille que l'entreprise" et de l'organisation du travail...

Comment s'est passé l'audit SQS

L'audit mené par la SQS n'a pas beaucoup perturbé l'entreprise, c'est le moins qu'on puisse dire. Il s'agit d'une analyse précédant l'audit de certification, une sorte de "répétition générale". Les personnes qui n'ont pas été auditées n'ont rien pu me dire sur la manière dont ça s'est passé, si ce n'est leur regret de n'avoir reçu aucune information sur les résultats. En fait, peu sont au courant du diagnostic émis par la SQS : seuls les cadres et les contremaîtres ont reçu les résultats... sur lesquels ils sont d'ailleurs restés très évasifs. Mais malgré ce "black out", des bruits ne se privent pas de circuler... en insinuant que, si ce n'était pas la catastrophe, ce n'en était pas loin, et qu'on ne pouvait pas dénombrer les choses à changer : c'est toute l'entreprise qu'il faut revoir.

Le chômage

C'est - de loin - le thème qui a suscité le plus de commentaires. Il a servi d'exemple pour montrer ce qui ne fonctionnait pas dans l'entreprise : flou dans les directives, revirements subits, mauvaise information...

Ainsi, si en théorie tout le monde chôme l'après-midi, en pratique il en est tout autrement. Un seul atelier travaille effectivement de cette manière. Dans les autres, c'est le flou qui règne : seuls les contremaîtres semblent savoir exactement ce qu'il en est.

Par exemple, tout le monde sait que l'atelier de frappe ne chôme pas. Tout son personnel travaille à plein temps. Ce premier point est clair. Par contre, ce qui l'est moins, c'est la raison de cette dérogation à la règle : Les autres contremaîtres disent que c'est parce qu'il avait trop de commandes en retard, tandis que les ouvriers

affirment que c'est tout simplement le contremaître de la frappe qui a refusé de chômer, avec tous les commentaires que l'on peut imaginer sur "mais qui commande vraiment ici ?".

Le point le plus important ne semble pas être le fait qu'il y ait du chômage, mais plutôt la manière dont cela s'est déroulé : d'abord, quelques personnes chômaient à plein temps. Ensuite, "on" a fait chômer tout le monde partiellement, pour que ce soit plus équitable. Mais pour finir, c'est au cas par cas, certains ne savent pas s'ils travaillent le lendemain ou pas, il y a eut des confusions de la part de personnes qui se croyaient au chômage et qui devaient travailler. Certains travaillent à plein temps en se demandant s'ils ne sont pas déclarés comme chômeurs...

Un autre problème lié à cette situation, principalement dans les ateliers, c'est le fait que *"on nous dit qu'il faut faire le même boulot en moins d'heures. Ce n'est pas possible, même avec la meilleure volonté du monde"*. Par contre, le principe du chômage par solidarité est largement applaudi par tous : il est normal que chacun fasse des efforts; personne n'aimerait se trouver dans la situation de chômeur pendant un mois plein.

Cependant, ce principe devrait être mieux appliqué, toujours d'après les personnes interrogées, car les différences de traitement engendrent de la jalousie. De plus, il ne faut pas que cette situation dure trop longtemps, car la baisse de salaire qui y est liée met certaines personnes dans une position critique.

La baisse des commandes, ressentie dans toute l'entreprise, a été le prétexte pour certains ouvriers à analyser la situation et à faire des commentaires pas très positifs :

- on verra si le chômage permet vraiment de limiter les dégâts;
- les gens qui font le même travail que nous ailleurs ne chôment pas, ils ont beaucoup de travail;
- si on avait su prendre les affaires en main dès que l'entreprise a commencé à déraiper, il y a 5-10 ans...
- si on avait beaucoup de travail, on aurait encore plus de problèmes. On n'arrive pas à tenir les délais, et il y a beaucoup de réclamations;
- on aurait mieux fait de licencier, de toute façon il faudra en arriver là;
- pour l'organisation et l'administration de l'entreprise, ce n'est pas la bonne solution.

Des opinions plus agréables à entendre ont également été émises, surtout dans les bureaux et par les contremaîtres :

- le chômage permet à chacun de faire une plus grande réflexion sur son travail, de voir ce qu'on attend de chacun en dehors des heures de travail;
- il faut soutenir l'entreprise, lui rendre service même en dehors des heures de travail;

- c'est équitable, tout le monde doit faire un effort pour préserver les places de travail.

Le chômage, ainsi que le flou qui règne dans l'entreprise au niveau de la circulation des informations, créent une situation dans laquelle les gens sont tendus, inquiets pour leur poste de travail. De nombreuses rumeurs circulent, "*les gens racontent n'importe quoi*"... ce qui ne contribue certainement pas à améliorer l'ambiance.

Le contrôle

Le contrôle a également fait l'objet de commentaires spontanés (puisque aucune question ne s'y rapportait directement). D'une part, parce que certaines améliorations ont été constatées depuis la première enquête, et d'autre part parce qu'il reste encore des problèmes importants à résoudre. Il semble que ce thème soit devenu un élément important depuis que l'on parle de certification aux normes ISO 9002. C'est par-là que les démarches perceptibles par les ouvriers ont commencé.

Considérations sur le contrôle

Les ouvriers de la frappe sont unanimes : il leur est impossible de voir s'il y a des fissures sans décaper la pièce, ce qui est le travail du contrôleur. Donc l'autocontrôle représente pour eux une perte de temps importante, trop grande si elle n'est pas prise en compte dans les délais qui leur sont impartis pour effectuer les séries de pièces.

De plus, ils manquent d'informations sur ce que le client veut réellement, donc ils ne disposent pas des éléments nécessaires pour décider si la pièce peut être fabriquée telle qu'elle ou si elle doit être modifiée.

L'autocontrôle existe, mais il n'est pas fait de façon systématique, ce qui réduit considérablement son efficacité. En outre, l'impression généralement exprimée est que l'entreprise intensifie de plus en plus le contrôle en fin de fabrication, plutôt que de le faire en cours de fabrication.

Le contrôle, à ce jour, ne fait manifestement pas partie du travail du frappeur, d'où l'importance accordée aux contrôleurs (voir ci-dessous). Ainsi, il apparaît que la notion d'autocontrôle, dans l'atelier de frappe, est en quelque sorte un hérésic, puisqu'il s'agirait de s'attribuer le travail d'autrui et d'augmenter sa propre part de responsabilité par rapport à l'entreprise et, par conséquent, d'accroître l'insécurité. Cette augmentation de responsabilité est vécue comme une menace étant donnée la conjoncture dans laquelle vogue l'entreprise au moment de l'enquête : les travailleurs ont peur de commettre l'erreur qui provoquera leur licenciement.

Ce qui a changé au niveau du contrôle

De manière générale, les personnes interrogées dans les ateliers (ouvriers et contremaîtres) constatent qu'il y a plus de contrôle, et que celui-ci est effectué avec plus de sérieux : les contrôleurs ont de nouveaux appareils, ainsi que des fiches détaillées à remplir.

Au niveau des ouvriers, il semble qu'il y ait également une nette amélioration, principalement dans l'atelier d'usinage : "on fait plus attention, on contrôle plus souvent avec des jauges, on met le lot de côté s'il y a un problème".

Par contre, si les contrôleurs ont changé de place, ils se plaignent de ne pas encore disposer d'une autonomie suffisante. Par exemple, ils ne peuvent pas prendre la décision d'arrêter les machines sans en référer au contremaître (d'après le seul contrôleur interrogé).

Ce qu'il faut faire pour améliorer le contrôle

Les problèmes subsistent encore à deux niveaux. Tout d'abord (pour les ouvriers de l'atelier de frappe) les contrôleurs actuels ne sont pas assez qualifiés, ils n'ont pas la formation ni l'expérience suffisante pour faire au mieux leur travail, même s'ils montrent la meilleure volonté du monde. D'aucuns pensent qu'ils devraient avoir fait au minimum un apprentissage de mécanicien, d'autres prônent plutôt une formation "sur le tas", en effectuant le travail de frappeur pendant un an ou deux.

En second lieu, c'est l'organisation même du contrôle qui est mise en cause : il devrait être fait systématiquement en cours de fabrication, et non pas quand les séries sont terminées.

Une personne a également proposé un palliatif au manque d'autonomie des contrôleurs : il s'agit d'installer le bureau du chef de fabrication dans les ateliers, afin qu'il soit rapidement à la disposition des contrôleurs pour trancher un éventuel litige avec les contremaîtres.

Synthèse et analyse de la deuxième enquête

La vision de la qualité a beaucoup évolué en six mois. En effet, lors de la première enquête il s'agissait d'une notion quasi intuitive, ne reposant sur aucun consensus formel au sein de l'entreprise. Par contre, lors de cette seconde enquête la qualité devient clairement les conditions à remplir pour obtenir la certification aux normes ISO 9000. Par ailleurs, il semblerait que chez Métal S.A. l'accent ait été mis sur le contrôle a posteriori. Pourtant, si de gros efforts ont été faits (engagement d'un responsable de la qualité, de contrôleurs, réorganisation du contrôle, amélioration des

outils...), il reste encore beaucoup à accomplir pour les répondants car la qualité du produit ne s'est pas améliorée pour autant.

L'exemple des fiches de traçabilité est frappant. En effet, elles sont perçues quasi unanimement comme une amélioration, sauf dans l'atelier de frappe. Si l'on se réfère aux résultats de la précédente enquête, c'est précisément dans cet atelier qu'une telle mesure était le plus nécessaire. On peut faire l'hypothèse que cette tentative de reprise en main du plus gros atelier de l'entreprise est perçue comme un accroissement du contrôle et de la surveillance par les personnes qui y travaillent. De plus, une meilleure connaissance par les autres ateliers de ce qui se passe à la frappe peut être perçue, tant par le contremaître que par les ouvriers, comme une perte de contrôle et de pouvoir sur leur travail.

Donc, certains éléments permettent de dire que l'entreprise change et se dirige petit à petit vers la certification. Des mesures ont été initiées, des actions entreprises. Cependant, les personnes interrogées affirment que rien ne change, que l'ambiance est toujours aussi mauvaise et que l'entreprise va toujours aussi mal, tant financièrement que du point de vue de la qualité. Il semblerait donc que si une démarche de changement a été introduite, les actions ponctuelles réalisées rencontrent des résistances et les effets de cette démarche ne se font pas encore sentir.

Cet état de fait peut être dû à la structure de la communication, qui n'a pas changé d'un iota depuis la première enquête (d'après les répondants). Toujours aussi peu d'informations, autant de secrets... Pourtant, le responsable qualité a fait de nombreux efforts d'information et de formation au sujet de la qualité. Ces actions ont porté des fruits (meilleure connaissance de la démarche qualité), mais sont par trop discordantes en regard des habitudes antérieures de l'entreprise pour être vraiment crédibles. De plus, les incidents relatifs au chômage ont occulté ces tentatives de clarification relatives à la qualité. En effet, les informations contradictoires émanant de la direction, les incohérences entre ce qui est prôné (chômage partiel pour tous) et ce qui est réalisé (l'atelier de frappe ne chôme pas), l'absence de justification officielle de cette décision ainsi que la « cuisine interne » pour répartir les jours de chômage entre les ouvriers génèrent une grande insécurité. Les répondants ont unanimement l'impression que ce désordre organisationnel est le prélude au chant du cygne de l'entreprise. La faillite est-elle proche ?

Ces incohérences au niveau de la communication accentuent le climat tendu préexistant lors de la première enquête. La situation dans l'atelier de frappe exacerbe les commentaires sur qui commande réellement dans l'entreprise. Le directeur est implicitement rendu responsable de tous les problèmes de l'entreprise, y compris de la mauvaise conjoncture, puisque les concurrents directs n'ont soi-disant pas de problèmes. Les répondants maintiennent se méfient de ce qui peut encore leur tomber dessus : licenciement, fermeture de l'entreprise... personne ne se sent à l'abri. D'autant plus que l'arbitraire vient s'ajouter à l'incertitude. Un ouvrier affirme : « Il faut être bien avec tout le monde puisqu'on ne sait pas qui décide de quoi ni sur quel critère ».

5.2.4 Troisième enquête : un an après la première

Cette enquête a été réalisée uniquement à l'aide du questionnaire. En effet, l'entreprise est en plein « branle-bas de combat » au moment où je téléphone pour la suite de l'étude : le directeur est en négociation avec des acheteurs éventuels, le CAF est mis en route. L'entreprise est en cours de réorganisation pour satisfaire aux exigences relatives à la certification et a peu de temps à me consacrer. Après discussion avec le directeur général, nous décidons de ne pas faire d'entretiens et de diffuser le questionnaire auprès de la totalité du personnel.

La situation de l'entreprise a encore évolué. Le chef technique (mon premier interlocuteur chez Métal S.A.) a été licencié. Il a tenté son coup de force au niveau du conseil d'administration et a échoué. Celui-ci a décidé de renouveler sa confiance au directeur général en place. Plus personne n'occupe le poste de responsable de la production. Ou plus exactement, c'est le directeur général qui reprend cette fonction. Le chef du personnel a également été remplacé, car il puisait dans les caisses depuis plusieurs années : la réorganisation de l'entreprise continue.

Pour préparer cette troisième enquête, j'avais rendez-vous avec le directeur général. Une fois sur place, il m'accueille et me confie au nouveau chef du personnel, car il a une autre réunion au même moment avec un membre du conseil d'administration et des acheteurs potentiels... C'est la réorganisation liée à la certification (qui aurait dû être terminée lors de cette troisième enquête) et la vente potentielle de l'entreprise qui ont incité le directeur général à privilégier la diffusion du questionnaire au détriment des entretiens, car il ne voulait pas plus de perturbations dans l'usine.

Cet entretien avec le chef du personnel est riche en ragots sur l'ancien titulaire du poste, ainsi que sur la personnalité du directeur général : « Il veut tout contrôler, tout savoir, mais il a laissé passer des bourdes énormes. Je verrai si nous arrivons à nous entendre, mais pour le moment c'est mal parti. Il faudra qu'il me donne suffisamment d'autonomie. Pour le moment, cela fait deux mois que je remets de l'ordre dans les fichiers de mon prédécesseur, et je découvre encore l'étendue de son incompétence... ». Tout cela pour déclarer qu'il lui est impossible de me fournir des données sur la composition du fichier du personnel, parce que ces données n'existent pas.

Description des répondants

Ne disposant pas de la description de la population totale de l'entreprise (125 personnes au moment de l'enquête), il est impossible de discuter la représentativité de l'échantillon des réponses obtenues. 60 personnes ont répondu au questionnaire, qui représente presque 50% de la population totale. Il n'a donc pas été possible de mesurer

le risque de sur- ou de sous-représentation des différentes populations. Les distinctions faites par catégories sont donc à prendre avec précaution.

Sexe	N	%
Femmes	5	8.9
Hommes	50	89.3
Non-réponses	5	
Total	60	

Niveau hiérarchique	N	%
Cadres	12	21.1
Employés, travailleurs	45	78.9
Non-réponses	3	
Total	60	

Ancienneté	N	%
1-5 ans	13	22.8
5-10 ans	6	10.5
10-20 ans	18	31.6
21 ans et plus	20	35.1
Non-réponses	3	
Total	60	

Département	N	%
Administration	8	14.5
Production	24	43.6
Technique	21	38.2
Non-réponses	5	
Total	60	

Tableau 1

Le tableau 1 indique que les femmes sont nettement moins nombreuses que les hommes : en est-il de même dans l'entreprise ? Le niveau hiérarchique présente une structure relativement classique, bien que la proportion de cadres soit peut-être un peu élevée par rapport à la réalité de l'entreprise. En ce qui concerne l'ancienneté, l'échantillon des répondants est caractérisé par un nombre élevé de personnes travaillant depuis plus de 10 ans dans l'entreprise. Il faudrait par contre pouvoir vérifier si le « trou » qui existe au niveau des personnes qui ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté existe également dans la population totale. Quant à la répartition par départements, elle présente une équivalence entre la production et la technique, qui sont les deux secteurs les plus présents au détriment de l'administration.

Les résultats

Première partie : la qualité du produit

Le coût de la qualité

Pour les répondants, si le client préfère modérément les produits bon marché, il est davantage prêt à payer plus cher un produit meilleur (tableau 2). Il existe également un rapport entre la qualité et le prix du produit, lié à l'impression générale qu'un produit de qualité coûte cher à fabriquer. La qualité du produit dépendrait, d'après les personnes interrogées, d'abord du travail de chacun, ensuite de l'utilisation des

machines, et enfin de la qualité du processus de production. Mais il n'y a pas que cela : faire un produit de qualité, c'est également diminuer le volume des déchets de fabrication, ainsi que prendre le temps de travailler; le produit ne peut pas être de qualité quand on a tout fait le plus rapidement possible.

Question	Moy. ⁸	Sigma	N
1. Le client préfère les produits bon marché	2.84	1.24	58
2. Le client est prêt à payer plus cher un produit meilleur	1.75	1.07	60
3. Il y a toujours un rapport entre la qualité et le prix du produit	2.09	1.14	58
4. Pour l'entreprise, un produit de qualité est un produit qui ne coûte pas cher à produire	3.46	1.41	59
5. Une mauvaise qualité dans le processus de production entraîne une augmentation du prix du produit fini	2.02	1.46	59
6. Le travail de chacun apporte un plus à la qualité du produit fini	1.35	0.86	60
7. Le produit est de bonne qualité quand on a tout fait le plus rapidement possible	4.10	1.17	60
8. La manière dont on utilise les machines est importante pour la qualité du produit fini	1.45	0.89	60
9. Faire un produit de bonne qualité, c'est aussi diminuer le volume des déchets de fabrication	1.73	1.29	60

Tableau 2 : Le coût de la qualité

La comparaison des moyennes indique les différences significatives suivantes :

Département	Adm.	Production	Technique
2. Le client est prêt à payer plus cher un produit meilleur	2.63	1.67	---
Ancienneté	- 5 ans	5 - 20 ans	+ 20 ans
2. Le client est prêt à payer plus cher un produit meilleur	2.54	1.50	1.60

Tableau 2.1

Pour l'administration, le client est moins prêt à payer plus cher un produit meilleur que pour la production. Cette question présente également des divergences liées à l'ancienneté : les personnes travaillant dans l'entreprise depuis moins de 5 ans partageraient plutôt l'avis mitigé de l'administration, tandis que ceux qui ont plus de 20 ans d'ancienneté manifestent un accord beaucoup plus net avec l'affirmation.

L'emballage

Pour qu'un emballage soit perçu par les répondants comme étant de bonne qualité, il doit d'abord protéger le produit et respecter les normes de protection de l'environnement (tableau 8). Ensuite, il doit être économique, donner envie d'acheter au client, et en dernier lieu il doit être facile à faire.

⁸ Pour chaque question, les répondants devaient se situer sur une échelle allant de 1 (accord avec l'affirmation) à 5 (désaccord). La moyenne est donc calculée sur une échelle de 1 à 5.

Question	Moy.	Sigma	N
10. Pour qu'un emballage soit de bonne qualité, il doit :			
a. Donner envie d'acheter au client	2.11	1.44	57
b. Respecter les normes de protection de l'environnement	1.54	0.77	59
c. Être économique	1.86	1.07	59
d. Être facile à faire	2.17	1.33	60
e. Protéger le produit	1.25	0.68	59

Tableau 3 : L'emballage

La seule différence significative entre groupes concerne l'ancienneté : les personnes qui sont dans l'entreprise depuis plus de 5 ans insistent davantage sur la nécessité d'être économique pour l'emballage (tableau 3.1).

Ancienneté	- 5 ans	5 - 20 ans	+ 20 ans
10c. Un emballage de bonne qualité doit être économique	2.54	1.61	1.70

Tableau 3.1

Où se fait la qualité ?

Il est clair pour l'ensemble de l'échantillon que la qualité du produit dépend de tous les départements (tableau 4). Des nuances apparaissent cependant lorsque l'on compare les différents groupes.

Question	Moy.	Sigma	N
11. Votre département/service contribue de manière importante à la qualité du produit	1.56	0.95	57
12. Les autres départements/services de l'entreprise contribuent moins que vous à la qualité du produit	4.09	1.20	56
13. Chaque département joue un rôle important dans la détermination de la qualité du produit dans l'entreprise	1.33	0.93	60

Tableau 4 : Où se fait la qualité

La comparaison des moyennes indique les différences significatives suivantes :

Département	Adm.	Production	Techalque
11. Votre département/service contribue de manière importante à la qualité du produit	2.00	1.22	1.80
Ancienneté	- 5 ans	5 - 20 ans	+ 20 ans
11. Votre département contribue de manière importante à la qualité du produit	1.08	---	1.84
12. Les autres départements contribuent moins que vous à la qualité du produit	4.75	---	3.68

Tableau 4.1

Le département de production, par exemple, exprime un sentiment beaucoup plus fort de contribuer de manière importante à la qualité du produit : il se distingue en cela des deux autres départements (tableau 4.1)

En ce qui concerne l'ancienneté, les personnes engagées depuis moins de 5 ans ont beaucoup plus l'impression que leur département contribue à la qualité du produit, et ce en comparaison avec ceux qui ont plus de 20 ans d'ancienneté. Par contre, ces derniers rejettent moins l'affirmation selon laquelle les autres départements contribuent moins qu'eux à la qualité du produit. En résumé, les nouveaux collaborateurs ont plus l'impression que leur département contribue à la qualité (tous départements confondus), alors que les anciens ont plutôt tendance à relativiser la contribution des autres départements.

En règle générale, il est admis que tous les départements jouent un rôle dans la qualité du produit, même si la production pense que sa contribution est plus importante, ce qui n'est pas tout à fait faux. Les nouveaux arrivés semblent avoir intégré un peu mieux que les anciens l'étendue de la notion de qualité : quel que soit le département dans lequel ils travaillent, ils ont l'impression de contribuer à la qualité du produit, de même qu'ils respectent la contribution des autres. Les anciens, par contre, ont tendance à minimiser le rôle des autres départements.

Les éléments qui contribuent à la qualité du produit

De nombreux éléments contribuent de manière importante à la qualité du produit (tableau 5). Ce sont, dans l'ordre, l'état des machines, la matière première, le travail personnel, le procédé de transformation des matières premières, et enfin la coopération dans l'équipe et la manière dont le chef encadre le groupe ou l'équipe. Soulignons le faible écart entre les moyennes pour ces différents éléments.

Question	Moy.	Sigma	N
14. Évaluez, par une note, l'importance de la contribution de ces éléments à la qualité du produit :			
a. Votre travail personnel	1.38	0.75	58
b. La coopération dans l'équipe	1.43	1.00	60
c. La matière première	1.33	0.75	60
d. La manière dont le chef encadre le groupe ou l'équipe	1.52	1.00	60
e. Le procédé de transformation des matières premières	1.38	0.75	58
f. L'état des machines	1.32	0.70	60

Tableau 5 : Les éléments qui contribuent à la qualité du produit

Ancienneté	- 5 ans	5 - 20 ans	+ 20 ans
14e. Le procédé de transformation des matières premières est un élément important pour la qualité du produit	1.15	---	1.68
14f. L'état des machines est un élément important pour la qualité du produit	1.08	---	1.50

Tableau 5.1

Les différences constatées ne concernent que l'ancienneté: le procédé de transformation des matières premières ainsi que l'état des machines sont plus importants pour ceux qui travaillent depuis moins de 5 ans chez Métal, si on les compare avec ceux qui ont plus de 20 ans d'ancienneté (tableau 5.1).

Influence de la démarche qualité sur le travail

La prise de conscience des problèmes de qualité a changé la manière de travailler, mais relativement peu (tableau 6). La moyenne de 2,6 ainsi que l'écart-type élevé ne témoignent pas d'un large consensus à propos de cette affirmation.

Question	Moy.	Sigma	N
15. La prise de conscience des problèmes de qualité a changé votre manière de travailler	2.61	1.55	59

Tableau 6 : Influence de la démarche qualité sur le travail

Elle se révèle cependant plus vraie pour la production (tableau 6.1) que pour l'administration, qui la rejette.

Département	Adm.	Production	Technique
15. La prise de conscience des problèmes de qualité a changé votre manière de travailler	3.50	2.13	--

Tableau 6.1

Les éléments déterminants pour la qualité du produit

Cette question se rapporte plus particulièrement à ce qui se passe dans l'entreprise (tableau 7). Les éléments déterminants pour la qualité du produit sont d'abord le suivi du produit dans l'entreprise et les machines, puis la motivation du personnel, l'organisation du travail et la formation du personnel, ensuite les relations entre collègues de travail, les relations entre niveaux hiérarchiques et l'information, et enfin les règles de sécurité, la communication entre départements, le rythme de travail et les règles d'hygiène. La durée des pauses n'est pas perçue comme un élément déterminant pour la qualité du produit.

Question	Moy.	Sigma	N
16. Par rapport à ce qui se passe dans votre entreprise, quels sont les éléments déterminants pour la qualité du produit ?			
a. Les machines	1.48	0.72	60
b. Le rythme de travail	2.40	1.21	60
c. La durée des pauses	3.27	1.27	56
d. Les règles d'hygiène	2.63	1.20	59
e. Les règles de sécurité	2.02	1.06	59
f. Le suivi du produit dans l'entreprise	1.44	0.91	57
g. L'organisation du travail	1.67	1.08	60
h. La motivation du personnel	1.63	0.95	59
i. La formation du personnel	1.71	1.02	59

UNE APPROCHE CULTURELLE DE LA NOTION DE QUALITE

j.	Les relations entre niveaux hiérarchiques	1.82	1.12	57
k.	Les relations entre collègues de travail	1.81	1.12	59
l.	L'information	1.92	1.17	60
m.	La communication entre les départements/services	2.08	1.25	60

Tableau 7 : Les éléments déterminants pour la qualité du produit

De nombreuses différences de moyennes ont été constatées entre les groupes comparés :

Département	Adm.	Production	Technique
16b. Le rythme de travail est un élément déterminant pour la qualité du produit	3.13	2.08	---
16l. La formation du personnel est un élément déterminant pour la qualité du produit	1.13	1.78	---
16j. Les relations entre niveaux hiérarchiques sont des éléments déterminants...	1.13	---	2.05
Département	Adm.	Production	Technique
16k. Les relations entre collègues de travail sont des éléments déterminants pour la qualité du produit	1.13	2.09	---
16l. L'information est un élément déterminant pour la qualité du produit	1.13	2.25	---
16m. La communication entre département est un élément déterminant pour la qualité du produit	1.13	2.67	1.86
Ancienneté	- 5 ans	5 - 20 ans	+ 20 ans
16g. L'organisation du travail est un élément déterminant pour la qualité du produit	1.31	---	2.10
16l. L'information est un élément déterminant pour la qualité du produit	1.54	1.67	2.45
Niveau hiérarchique	Cadres		Coll.
16j. Les relations entre niveaux hiérarchiques sont des éléments déterminants pour la qualité du produit	1.11		2.00
16k. Les relations entre collègues de travail sont des éléments déterminants pour la qualité du produit	1.11		1.93
16l. L'information est un élément déterminant pour la qualité du produit	1.22		2.09
16m. La communication entre départements est un élément déterminant pour la qualité du produit	1.11		2.31

Tableau 7.1

L'analyse du tableau 7.1 semble indiquer que le rythme de travail est un élément plus déterminant pour la production que pour l'administration. Par contre, la formation du personnel, les relations entre collègues de travail et l'information sont plus importantes pour la qualité du produit d'après l'administration que d'après la production. Il existe également un écart entre départements administratifs et techniques, en ce qui concerne les relations entre niveaux hiérarchiques. Ces deux départements, par contre, se rejoignent dans l'opinion que la communication entre départements est un élément

déterminant pour la qualité du produit. Ils se distinguent en cela de la production, qui y accorde moins d'importance.

L'organisation du travail est un élément plus déterminant pour les nouveaux collaborateurs (moins de 5 ans d'ancienneté) que pour les anciens (plus de 20 ans). On retrouve un phénomène semblable en ce qui concerne l'information : elle est plus importante pour ceux qui ont moins de 20 ans d'ancienneté que pour ceux qui travaillent dans l'entreprise depuis plus de 20 ans.

Les cadres acceptent plus que les collaborateurs l'importance d'un certain nombre de facteurs: les relations entre niveaux hiérarchiques, les relations entre collègues de travail, l'information et la communication entre départements.

Deuxième partie : la démarche qualité totale (QT)

Les effets de la démarche qualité

Les effets de la démarche qualité se font peu sentir pour les répondants. Le score le plus positif présente une moyenne de 2,44; toutes les autres moyennes sont supérieures à 2,5 ! Ainsi donc, l'effet le plus visible est... que les répondants sont plus satisfaits de leur travail (tableau 8). Les autres scores inférieurs à trois sont la satisfaction du client concernant le délai de production, le rapport qualité/prix du produit, l'amélioration de l'emballage, l'amélioration du produit, la réduction des pertes de temps, la diminution du nombre d'accidents et l'amélioration de la renommée de l'entreprise. Par contre, certains effets ont eu des scores plutôt négatifs, supérieurs à 3. Cela indique qu'aucun changement n'a été perçu en ce qui concerne les relations entre personnes, la communication à l'intérieur de l'entreprise, les coûts de production, le volume des déchets de fabrication, les pauses et la participation du personnel.

Question	Moy.	Sigma	N
17. Quels sont les effets visibles actuellement du programme d'amélioration de la qualité totale			
a. Le produit est meilleur	2,67	1,37	58
b. Les coûts de production diminuent	3,17	1,22	54
c. Il y a moins d'accidents	2,83	1,17	52
d. Il y a moins de pannes, d'incidents techniques	3,28	1,13	57
e. Le client est plus satisfait du délai de production	2,55	1,24	51
f. L'entreprise a une meilleure renommée	2,89	1,24	53
g. Le produit fini a un meilleur emballage	2,65	1,36	43
h. Le volume des déchets de production est beaucoup moins important	3,20	1,18	55
i. Vous êtes plus satisfait(e) de votre travail	2,44	1,04	59
j. Le rapport qualité prix du produit est plus juste	2,61	1,08	46
k. La communication à l'intérieur de l'entreprise est meilleure	3,14	1,31	56
l. Les relations entre les personnes sont meilleures	3,02	1,27	57
m. Le personnel participe plus aux prises de décisions	3,65	1,32	54
n. On perd moins de temps	2,79	1,18	57

Tableau 8 : Les effets de la démarche qualité

La comparaison des moyennes indique les différences significatives suivantes :

Département	Adm.	Production	Technique
17a. Le produit est meilleur (effet visible actuellement de la QT)	3.38	2.26	3.14
17b. Les coûts de production diminuent (effet visible...)	---	2.76	3.74
17c. Le client est plus satisfait du délai de production (effet visible...)	---	2.11	3.05
17f. L'entreprise a une meilleure renommée (idem)	3.50	2.48	---
 Ancienneté	 - 5 ans	 5 - 20 ans	 + 20 ans
17h. Le volume des déchets lors de la production est beaucoup moins important (effet visible actuellement de la QT)	---	2.82	3.61

Tableau 8.1

Des différences ont pu être mises en évidence entre les 3 départements. Ainsi, le produit s'est amélioré (depuis l'implantation du programme d'amélioration de la qualité) pour la production, mais pas pour la technique ni pour l'administration (tableau 8.1). Les coûts de production diminuent, le client est plus satisfait des délais pour la production, tandis que la technique n'est pas d'accord avec ces affirmations. L'amélioration de la renommée est également plus apparente pour la production que pour l'administration.

L'ancienneté présente une seule différence significative : le volume des déchets lors de la production a diminué (quoique relativement peu) pour ceux qui travaillent depuis 5 à 20 ans dans l'entreprise, ce qui n'est pas le cas pour les personnes ayant plus de 20 ans d'ancienneté.

Le rôle de chaque département

Il est apparemment acquis que tous les départements dans l'entreprise jouent un rôle important dans la détermination de la qualité totale (tableau 9). Le fait que la qualité totale touche le produit avant les autres activités de l'entreprise n'est pas accepté aussi franchement. Ainsi, la qualité totale est une démarche qui touche tous les départements et toutes les activités de l'entreprise. Telle est en effet la perception des répondants, et on peut dire qu'elle est proche du concept théorique de qualité totale. Par contre si l'entreprise a la volonté de faire de la QT, elle n'utilise pas vraiment les moyens qu'il faut pour cela.

Question	Moy.	Sigma	N
18. Tous les départements dans l'entreprise jouent un rôle important dans la détermination de la qualité totale	1.56	1.10	57
19. La qualité totale touche le produit avant tout, plutôt que l'ensemble des activités de l'entreprise	2.70	1.51	53
20. D'une manière générale, vous ressentez vraiment que l'entreprise a la volonté de faire de la qualité totale	2.07	1.08	59
a. Elle utilise les moyens qu'il faut pour cela (information...)	2.78	1.24	58

Tableau 9 : Le rôle de chaque département

Une différence très significative (0,3%) est apparue entre les départements technique et de production : le premier affirme nettement que l'entreprise n'utilise pas les moyens qu'il faut pour introduire la QT (tableau 9.1). Tandis que le second présente une attitude plus positive, même si ce n'est pas une position très tranchée (moyenne de 3,48 pour le premier, et de 2,32 pour le second).

Département	Adm.	Production	Technique
20a. L'entreprise utilise les moyens qu'il faut pour introduire la QT		2,32	3,48

Tableau 9.1

Qui est responsable de la qualité ?

Les responsables de la qualité totale (tableau 10) sont d'abord le service de contrôle de la qualité, les ouvriers, les cadres, tout le personnel... et dans une moindre mesure, les agents de maîtrise, les employés et la direction !

Question	Moy.	Sigma	N
21. Qui sont les responsables de la qualité totale dans l'entreprise ?			
a. La direction	2,20	1,48	55
b. Les cadres	1,80	1,13	56
c. Le service de contrôle de la qualité	1,66	1,35	59
d. Les agents de maîtrise	2,02	1,23	53
e. Les employés	2,19	1,29	57
f. Les ouvriers	1,76	1,00	58
g. Tout le personnel	1,90	1,18	59

Tableau 10 : Qui est responsable de la qualité

On constate cependant des différences entre départements : la direction est plus responsable pour l'administration que pour la production (tableau 10.1). L'administration se distingue également de la technique dans le sens où elle attribue plus de responsabilité aux agents de maîtrise, aux ouvriers et à tout le personnel.

Département	Adm.	Production	Technique
21a. La direction est responsable de la qualité	1,13	2,67	---
21d. Les agents de maîtrise sont responsables de la qualité	1,25	---	2,14
21f. Les ouvriers sont responsables de la qualité	1,50	---	2,52
21h. Tout le personnel est responsable de la qualité	1,13	---	2,38

Tableau 10.1

La participation des collaborateurs à l'amélioration de la qualité

Des idées surgissent pour améliorer la qualité totale, mais peu sont réalisées : si les scores ne sont pas franchement positifs, les affirmations proposées (tableau 11) n'en

sont pas rejetées pour autant. La raison principale de cet état de fait, en tout cas celle qui a reçu la moyenne la plus positive, est un manque de communication entre les départements. Viennent ensuite une tension ou une absence de dialogue entre les personnes, un manque de volonté de certaines personnes, le fait que l'avis des personnes de la base n'est pas pris suffisamment en compte, un cloisonnement entre niveaux hiérarchiques, et enfin un manque de moyens financiers. L'inertie des gens (pourquoi changer alors que la situation actuelle n'est pas trop mauvaise) n'est apparemment pas un problème important.

Question	Moy.	Sigma	N
22. En général il y a beaucoup d'idées qui surgissent pour améliorer la QT	2.85	1.11	55
23. Malheureusement, peu de ces idées sont réalisées	2.67	1.25	58
24. Quand elles ne sont pas réalisées, c'est à la suite de :			
a. Un manque de communication entre les départements	1.92	0.97	59
b. Une tension ou une absence de dialogue entre les personnes	2.00	0.84	60
c. Un cloisonnement entre niveaux hiérarchiques	2.29	1.20	55
d. Un manque de volonté entre certaines personnes	2.17	1.19	59
e. Un manque de moyens financiers (problèmes budgétaires...)	2.66	1.39	50
f. Une position du type "pourquoi changer alors que la situation actuelle n'est pas trop mauvaise"	3.20	1.28	55
g. L'avis des personnes de la base n'est pas pris suffisamment en compte	2.19	1.16	58

Tableau 11 : La participation des collaborateurs à l'amélioration de la qualité

La comparaison des moyennes indique les différences significatives suivantes :

Ancienneté	- 5 ans	5 - 20 ans	+ 20 ans
22. En général il y a beaucoup d'idées qui surgissent pour améliorer la qualité totale	3.46	---	2.53
24d. Les idées ne sont pas réalisées à la suite d'un manque de volonté de certaines personnes	---	1.92	2.65
Niveau hiérarchique	Cadres		Coll.
24f. Les idées ne sont pas réalisées à la suite d'une position du type "pourquoi changer alors que la situation actuelle n'est pas trop mauvaise"	2.00		3.40

Tableau 11.1

L'ancienneté joue un rôle dans la perception de cette question : les collaborateurs qui ont moins de 5 ans d'ancienneté rejettent l'affirmation selon laquelle il y a beaucoup d'idées qui surgissent pour améliorer la qualité totale (tableau 11.1), à l'inverse de ceux qui sont fidèles à l'entreprise depuis plus de 20 ans. Les personnes qui sont là depuis 5 à 20 ans perçoivent plus fortement un manque de volonté de certaines personnes, ce qui est moins le cas pour les plus anciens.

Les cadres, par contre, se sentent plus que les collaborateurs confrontés à une position du type "pourquoi changer alors que la situation actuelle n'est pas trop mauvaise".

La communication autour de la qualité

S'il arrive parfois que l'on parle de qualité entre collègues (tableau 12), les réunions organisées à ce propos sont plus rares, et elles ne permettent apparemment pas de résoudre des problèmes de qualité. D'ailleurs, les répondants participent très peu à ces réunions. S'il est possible d'exprimer ses idées, on y apprend peu de choses sur la qualité. Plus généralement, les informations reçues sur la qualité sont peu nombreuses et moyennement claires et précises.

Question	Moy.	Sigma	N
25. Il vous arrive de parler de questions ou de problèmes de qualité avec vos collègues	2.07	1.13	59
26. Des réunions sont organisées périodiquement pour parler des questions et problèmes de la qualité	2.70	1.40	57
27. Ces réunions permettent de résoudre des problèmes de qualité	3.09	1.22	55
a. Vous participez régulièrement à ces réunions	3.17	1.62	58
28. Vous pouvez exprimer librement vos idées lors de ces réunions	2.85	1.67	52
29. Ces réunions vous permettent d'apprendre ce qu'on entend réellement par qualité	2.62	1.66	53
30. Vous recevez des informations en quantité suffisante à propos de la qualité	2.88	1.31	57
31. Les informations reçues sont claires et précises	2.70	1.20	56

Tableau 12 : La communication autour de la qualité

Les réunions sur la qualité concernent apparemment plus la technique et la production que l'administration, quoique dans les 3 cas le sentiment d'y participer est rejeté (tableau 12.1).

Département	Adm.	Production	Technique
27a. Vous participez régulièrement aux réunions organisées sur la qualité	4.57	3.17	3.19

Tableau 12.1

Expression des collaborateurs

Les personnes interrogées ont très moyennement l'impression d'être écoutées et de pouvoir s'exprimer dans leur travail (tableau 13). Par contre, si on s'habitue un peu à vivre avec des problèmes non résolus, on ne perd quand même jamais de vue qu'il est nécessaire de signaler et de résoudre les problèmes.

Question	Moy.	Sigma	N
32. Dans mon travail, je me sens écouté et j'ai la possibilité d'exprimer mes idées sur l'organisation de mon activité ou de mon service	2.98	1.50	56
33. Avec le temps on s'habitue à vivre et à travailler avec des problèmes qui ne sont pas résolus	2.77	1.44	60
34. Avec le temps on ne ressent plus le besoin de signaler et de résoudre les problèmes	3.34	1.39	56

Tableau 13 : Expression des collaborateurs

La production et la technique ont plus l'habitude, par rapport à l'administration, de travailler avec des problèmes qui ne sont pas résolus. Les cadres se sentent écoutés dans leur travail, ils ont la possibilité de s'exprimer, ce qui n'est pas du tout vrai pour les collaborateurs (tableau 13.1).

Département	Adm.	Production	Technique
33. Avec le temps on s'habitue à vivre et à travailler avec des problèmes qui ne sont pas résolus	4.00	2.50	2.81
Niveau hiérarchique	Cadres		Coll.
32. Dans mon travail, je me sens écouté et j'ai la possibilité d'exprimer mes idées sur l'organisation de mon activité ou de mon service	1.56		3.32

Tableau 13.1

Vision d'ensemble

Il est très important pour les personnes interrogées d'avoir une bonne vision de l'activité de l'entreprise, ainsi que de bien connaître les produits que l'on fabrique (tableau 14). La coopération au sein des départements est tout aussi essentielle.

Question	Moy.	Sigma	N
35. Il s'avère important de bien connaître les produits que l'on fabrique (fabrication et utilisation)	1.59	0.95	59
36. Il s'avère important d'avoir une bonne vision de l'activité de l'entreprise	1.46	0.70	59
37. La coopération au sein des départements est un élément essentiel de la QT	1.44	0.79	59
38. Une partie de mon travail consiste à refaire ou à recontrôler ce qui n'a pas été fait ou vérifié par d'autres	3.13	1.44	56

Tableau 14 : Vision d'ensemble

L'autocontrôle

Pour tous, l'autocontrôle, la responsabilité et des objectifs clairs sont des facteurs importants au niveau du travail. La connaissance des activités des autres départements, si elle reçoit également un score positif, présente un écart-type relativement élevé, qui laisse présager des différences entre groupes (tableau 15).

Question	Moy.	Sigma	N
39. Il s'avère très important :			
a. De contrôler soi-même la qualité de son travail, et d'en être responsable	1.39	0.85	59
b. D'avoir des objectifs mesurables fixés dans le cadre de son travail, et de pouvoir en évaluer les résultats	1.35	0.69	57
c. D'avoir des connaissances sur l'activité des autres départements de l'entreprise	1.74	1.09	58

Tableau 15 : L'autocontrôle

En effet, les **départements techniques** jugent cela beaucoup plus important que ceux de production (tableau 15.1).

Département	Adm.	Production	Technique
39c. Il est important d'avoir des connaissances sur l'activité des autres départements de l'entreprise	--	2.23	1.43

Tableau 15.1

La gestion des problèmes

S'il y a des pertes qui font partie du travail, il est essentiel de tout faire pour les réduire (tableau 16). Les répondants font relativement peu confiance à leur expérience pour identifier et résoudre les problèmes, de même qu'ils sont indécis quant à savoir si l'évaluation repose plutôt sur le rendement que sur la manière dont le travail a été effectué. Il n'existe pas de publications au sujet de la qualité dans l'entreprise, de même que ce que l'entreprise a dit sur la qualité a peu changé les conceptions personnelles de chacun.

Question	Moy.	Sigma	N
40. Je suis conscient(e) qu'il y a des pertes (matière, temps...) qui font partie de mon travail	2.36	1.35	58
41. Eram donné qu'elles sont incluses dans les pertes admissibles, je n'éprouve pas le besoin de les réduire	3.69	1.33	54
42. De par mon expérience, je sais où sont les problèmes, et ce que l'on pourrait faire pour les résoudre	2.44	1.06	54
43. Lorsqu'on évalue mes performances dans mon activité, on insiste davantage sur la notion de rendement plutôt que sur manière dont ce travail a été effectué	2.60	1.28	57
44. Il y a dans l'entreprise des publications (journal d'entreprise, circulaires...) au sujet de la qualité totale	3.20	1.77	56
45. Ce que l'entreprise m'a dit sur la qualité a changé ma conception personnelle de la qualité	2.86	1.49	57

Tableau 16 : La gestion des problèmes

La comparaison des moyennes indique les différences significatives suivantes :

Département	Adm.	Production	Technique
42. De par mon expérience, je sais où sont les problèmes, et ce que l'on pourrait faire pour les résoudre	3.29	2.33	2.19
45. Ce que l'entreprise m'a dit sur la qualité a changé ma conception personnelle de la qualité	---	2.31	3.76
Ancienneté	- 5 ans	5 - 20 ans	+ 20 ans
41. Etant donné qu'elles sont incluses dans les pertes admissibles, je n'éprouve pas le besoin de les réduire	4.00	4.09	2.82
45. Ce que l'entreprise m'a dit sur la qualité a changé ma conception personnelle de la qualité		2.43	3.39

Tableau 16.1

La production et la technique ont plus confiance que l'administration dans leur expérience : elle peut leur permettre d'identifier et de résoudre les problèmes (tableau 16.1). La production s'est davantage laissée influencer par ce que l'entreprise a dit sur la qualité, en regard à la technique. Il est intéressant de remarquer que ceux qui ont plus de 20 ans d'ancienneté se font moins de souci au sujet de la réduction des pertes admissibles que les autres. De même, ils se sont moins laissés influencer par ce que l'entreprise leur a dit sur la qualité, en regard de ceux qui travaillent dans l'entreprise depuis 5 à 20 ans.

Synthèse et analyse de la troisième enquête

Pour résumer brièvement les résultats de ce questionnaire : un produit de qualité est un produit qui coûte cher à fabriquer, donc qui se vend à un prix élevé. Les facteurs principaux qui influencent la qualité du produit, dans l'entreprise, sont d'abord d'ordre matériel : matières premières, machines, procédé de fabrication. Mais ces aspects matériels dépendent aussi d'autres facteurs, comme le travail personnel, donc les compétences de chacun, et bien sûr les relations entre collègues de travail et entre niveaux hiérarchiques. Si tous les départements ont un rôle à jouer, la production estime quand et qui plus est que sa part est la plus importante. Par contre, les nouveaux arrivés dans l'entreprise partagent davantage la responsabilité avec d'autres départements, tout en se sentant très concernés par ailleurs.

C'est la production qui a été le plus influencée, dans sa manière de travailler, par les problèmes de qualité. Peut-être parce que les actions entreprises se sont concentrées sur les ateliers ? C'est ce département de production qui se trouve également confronté au cruel dilemme de savoir s'il doit privilégier la qualité ou la quantité : l'entreprise lui demande de faire les deux, ce qui est ressenti comme une contradiction.

Les répondants n'ont pas connaissance d'effets sur l'entreprise qu'aurait pu avoir la démarche mise en train. Par contre, ils éprouvent une satisfaction plus grande à faire

leur travail, comme si le simple fait d'apporter ce type de changement rendait le travail plus intéressant.

On voit se former petit à petit une image de la démarche qualité : si elle concerne, en théorie, tous les départements, il semblerait bien que la majorité des efforts se soient concentrés jusqu'à présent sur la production. Les répondants, par contre, ne sont pas au clair sur qui est responsable de la qualité dans l'entreprise. De même, si quelques notions concernant la démarche mise en train sont parvenues jusqu'aux collaborateurs, ce n'est certainement pas grâce à la politique d'information et de communication pratiquée : les infos reçues sont trop peu nombreuses et de mauvaise qualité, les gens ont peu - très peu - de possibilités de s'exprimer... La communication descend mal la filière hiérarchique, et elle ne la remonte pas du tout.

La comparaison des réponses par départements confirme les observations faites lors des deux précédentes enquêtes. C'est en effet là que l'on observe le plus de divergence entre les groupes, et surtout entre l'administration et la production. En bref, l'administration est beaucoup plus centrée sur les relations et sur l'information, tandis que la production concentre ses efforts sur la tâche. Les réponses indiquent également que les effets de la nouvelle démarche se font beaucoup plus sentir dans les départements liés à la production que dans l'administration. Il semblerait également que la démarche qualité soit plus concrète pour la production que pour les autres départements : les effets sont positifs, l'entreprise fait ce qu'il faut...

La comparaison des réponses par catégories d'âge apporte par contre peu d'éléments nouveaux. La seule observation synthétique que l'on peut faire est que les jeunes ont des réponses beaucoup plus tranchées que les anciens (plus de 20 ans d'ancienneté). En effet, leurs scores sont beaucoup plus affirmés vers un pôle ou l'autre de l'échelle, tandis que les anciens, plus nuancés, « tournent » autour de la moyenne. Il n'y a cependant pas d'opposition fondamentale : les deux populations sont la plupart du temps du même côté de l'échelle (au-dessus ou en dessous de la moyenne).

Les divergences entre cadres et collaborateurs ont un certain intérêt, dans le sens où elles ne se manifestent que pour les questions liées aux relations interpersonnelles et à l'information. Les cadres les jugent plus importantes que les collaborateurs, de même qu'ils se sentent plus écoutés dans leur travail.

5.2.5 Apports respectifs des trois enquêtes

Dans la première enquête, un état de la situation est dressé, selon un canevas semblable à l'étude du cas Horloge S.A. Ces données serviront donc de référence pour l'analyse du cas, elles permettent de mieux comprendre des éléments tels que la culture d'entreprise, les structures de communication, l'organisation du travail et la perception de la démarche qualité initiée. En quelques mots, les résultats mettent l'accent sur une mauvaise ambiance, un manque de confiance réciproque entre l'entreprise représentée par sa direction et le personnel, des problèmes de circulation

de l'information et même de communication à tous les niveaux, une vision très intuitive de la qualité centrée uniquement sur le produit et non sur le client.

Dans la seconde enquête, les entretiens se concentraient plutôt sur la perception du changement depuis la première enquête, donc depuis que l'on parle de certification aux normes ISO 9002. C'est donc une approche du changement réalisé qui est effectuée, avec les résultats que l'on sait : les personnes interrogées ont de prime abord le sentiment que rien n'a changé (en tout cas au niveau de l'ambiance, de la santé de l'entreprise ou même de la qualité du produit). Cependant, si l'on va un peu plus loin, en se basant notamment sur les informations recueillies lors de la préparation de cette seconde enquête avec le directeur général, on voit clairement que des choses changent (le contrôle), que des actions sont mises en place (fiches de traçabilité), et que finalement, une démarche d'amélioration de la qualité est bien en cours de réalisation, même si elle n'a pas encore d'effets perçus. Changement il y a, qui génère des résistances surtout dans l'atelier de frappe qui a, finalement, le plus à perdre en pouvoir et en autonomie. Changement qui est dans une certaine mesure applaudi par le reste de l'entreprise (surtout les bureaux, un peu moins les autres ateliers) qui aspire justement à une diminution de pouvoir de cet "Etat dans l'Etat" qu'est l'atelier de frappe. L'introduction de cette démarche qualité a eu comme conséquence une modification dans la dynamique des alliances au sein de l'entreprise. Si au départ ce sont les ateliers contre les bureaux, par après les ateliers se rallient petit à petit à une forme de gestion par la qualité, sauf l'atelier de frappe, qui tel les irréductibles gaulois, résiste encore et toujours à l'invasisseur... Cet atelier de frappe qui se retrouve de plus en plus seul et isolé dans la dynamique des relations au sein de l'entreprise.

La première partie de la troisième enquête avait pour but de cerner la représentation de la qualité du produit : qu'est-ce qui a de l'influence sur la qualité du produit, en règle générale. Dans la seconde partie, ce sont tout d'abord les effets de la démarche qualité en cours qui sont évalués. Les résultats montrent que, pour les répondants :

Ils sont plus satisfaits de leur travail.

Le client est globalement plus satisfait des prestations offertes par l'entreprise (délais, produit).

Les pertes de temps ont diminué.

La renommée de l'entreprise s'est améliorée.

Il reste cependant des points négatifs, qui expriment une continuité par rapport aux deux enquêtes précédentes et qui concernent des thèmes comme l'ambiance (relations entre personnes, communication, participation) d'une part; et d'autre part la maîtrise des coûts. Il me semble important de souligner que, dans la suite du questionnaire, les répondants insistent sur la nécessité d'obtenir des informations de qualité sur le produit et sur l'entreprise, de favoriser la coopération et les relations entre départements et d'accroître la responsabilité de chacun au niveau de son travail.

Ainsi, les trois enquêtes apportent des informations complémentaires, il ne s'agit pas de la même enquête répétée trois fois. A chaque occurrence, j'ai pu compléter les informations à disposition en posant les questions basées sur les résultats de l'enquête précédente. La première enquête consiste en un bilan de la situation comparable à celui

réalisé dans d'autres entreprises. Lors de la seconde enquête, j'ai essayé d'approfondir avec les répondants les points importants qui sont ressortis de la première analyse (ambiance, communication, qualité). Les conclusions de la deuxième enquête mettant l'accent sur le déroulement du changement, c'est ce dernier qui a été exploré de manière plus systématique par l'intermédiaire du questionnaire, toujours en relation avec la communication et les relations interpersonnelles.

5.2.6 Analyse du cas

La démarche qualité

Un certain nombre de lacunes ont été mises en évidence par la première enquête : problème d'ajustement des outils sur les presses, ignorance complète des besoins des autres ateliers, de multiples défauts constatés sur les pièces terminées... On dirait que l'on travaille chacun pour soi, comme si les pièces devaient être fabriquées pour elles-mêmes, sans devoir répondre aux besoins d'un client, sans penser un seul instant à faciliter le travail d'autrui, sans tenir compte de l'expérience de certains, des connaissances d'autres ou de la position hiérarchique de quelques-uns !

Par ailleurs, la formation est très peu valorisée par la majorité des personnes interrogées. Elle est vécue comme une remise en question : pour certains ouvriers et contremaîtres, se former c'est comme admettre qu'on fait mal son travail et qu'on doit retourner "sur les bancs de l'école". Quant aux employés, ils vivent dans l'ombre des ateliers et se sentent considérés comme quantité négligeable. Ils sont en général mieux formés et ne ressentent donc pas le besoin de se former encore plus. Un exemple de problème lié à la formation : la présence dans les ateliers de machines inutilisées, car la majorité des ouvriers ne peuvent pas les faire fonctionner. Ceux qui le pourraient sont employés ailleurs "où c'est plus urgent", les contremaîtres ne leur donnent pas le temps de former d'autres personnes.

Ces différents éléments ne sont pas directement mis en relation avec la qualité par les personnes interrogées. En effet, pour elles, seul un contrôle efficace peut être garant de la qualité, puisque la qualité ne concerne que le produit. Pourtant, la question "comment améliorer la qualité" a été utilisée comme un "vide-poches", où l'on exprime tous les griefs que l'on ressent vis-à-vis de l'entreprise. Ce thème a permis non seulement d'avoir une idée des changements urgents à apporter dans l'entreprise, mais encore il souligne sans équivoque le climat pessimiste, voire l'agressivité à peine déguisée que certains ouvriers éprouvent envers l'entreprise, via le directeur général.

Le constat qui ressort de cette première enquête est donc le suivant : beaucoup de choses restent à faire du point de vue de la qualité. Explicitement au niveau du produit, qui présente trop de défauts de fabrication, et implicitement au niveau de l'environnement et des conditions de travail, qui engendrent une mauvaise humeur générale dans l'entreprise.

Après la deuxième enquête, les répondants perçoivent dans un premier temps peu de changement dans les six derniers mois. Pourtant, en creusant un peu, on voit que des actions ont été entreprises, mais elles n'ont pas encore d'effets mesurables au niveau de la qualité du produit et des processus dans l'entreprise. Si le changement est minimisé, c'est peut-être aussi parce que l'entreprise est perçue comme étant dans une mauvaise passe : perte de clients et chômage partiel ne font qu'accroître la mauvaise humeur décrite plus haut.

Par contre, le questionnaire diffusé lors de la troisième et dernière enquête permet de mieux comprendre les perceptions en jeu dans la démarche qualité entreprise par Métal S.A. Sans reprendre les détails de l'analyse, un bref résumé permet de mettre en évidence les différences de perception liées aux départements. La production est plus centrée sur le produit et sur la tâche, elle est également plus consciente des efforts de l'entreprise pour implanter la nouvelle démarche. L'administration quant à elle met en avant l'importance de l'information et de la communication, peut-être parce qu'elle se sent un peu isolée. En effet, les départements les plus importants de l'entreprise, tant au niveau du nombre de personnes que du poids dans le fonctionnement global de l'usine sont ceux le plus directement liés à la production. Cette troisième enquête souligne également les lacunes dans la communication top-down, ainsi que dans l'écoute des collaborateurs (bottom-up).

D'un point de vue plus global, cette entreprise se situe sans conteste sur le pôle le plus « qualitatif » examiné dans la revue de littérature. En effet, pour reprendre la distinction mise en évidence dans le chapitre 3 (p. 48), il s'agit bien ici d'une utilisation des ressources humaines pour aboutir à des objectifs mesurables en termes de coûts et de productivité. Pour rappel, cette notion était opposée aux démarches visant à la valorisation de chaque personne, et ce dans le but d'humaniser le travail. La démarche qualité telle qu'envisagée ici correspond à la vision la plus technicienne, en vigueur dans les années 60 d'après le schéma de Kohler (1992) représenté à la page 53. La composante sociale de ce type de démarche est quasi inexistante, tout étant centré sur la composante technico-économique.

Pourtant, si l'on compare avec le cas Horloge S.A., l'entreprise ici est beaucoup plus claire sur le but à atteindre (ISO 9000), et prend des mesures concrètes dans ce sens. En effet, la certification est l'objectif officiel fixé lors de la première enquête et tout est fait pour que les choses changent dans ce sens. Les résultats de la troisième enquête montrent que l'usine a fait des progrès du point de vue de la qualité perçue par les collaborateurs de la production. Si l'objectif fixé (atteindre la certification en un an) n'est pas atteint, l'entreprise y concentre néanmoins une grande partie de ses efforts. Des coupures de journaux ultérieures informent que Métal S.A. a reçu la certification aux normes ISO 9002 trois ans après la première enquête. Quelques mois plus tard, elle gagnait de nouveaux clients et sortait des chiffres rouges. Depuis, elle a été rachetée par un groupe étranger.

L'approche technicienne de la qualité correspondait donc à une nécessité chez Métal S.A., qui a réussi à redresser la pente en se concentrant sur une seule et unique partie de la qualité, celle qui concerne le produit. Le point fort de cette approche, à mon avis, étant la clarté sans équivoque avec laquelle la direction a présenté la certification comme la dernière chance de reprise avant la faillite. La constance avec laquelle cette démarche a été entreprise a porté ses fruits.

Les structures de communication et de prise de décision en relation avec la qualité

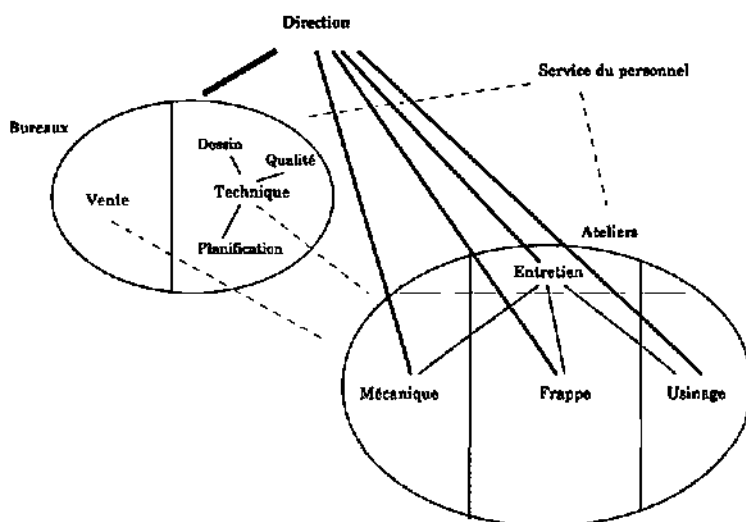


Figure 22 : Structure des relations entre services / départements chez Métal S.A.

La figure 22 résume la situation en terme de structure du réseau de communication au sein de l'entreprise. Ce schéma est directement tiré des informations recueillies auprès des répondants concernant les relations entre services et départements. L'épaisseur des traits indique l'importance de la relation : la fréquence des échanges, et surtout leur qualité. Le trait épais entre la direction et les bureaux indique une relation fréquente, qui tient plus à la collaboration qu'à la direction. Par contre, les traits gras reliant la direction aux ateliers représentent une relation très hiérarchisée et teintée de méfiance. Les traits normaux entre ateliers et au sein des bureaux représentent les relations interdisciplinaires strictement nécessaires à l'accomplissement du travail. Elles sont

moins tendues dans les bureaux que dans les ateliers. Les interventions ponctuelles sont dessinées en traits interrompus.

La première remarque que l'on peut faire concerne l'absence de relations formelles de travail entre les bureaux et les ateliers. Ainsi, le chef des ventes peut négocier des contrats et vendre des produits dont il ignore à la fois le prix de revient et la faisabilité. En effet, le prix de fabrication est calculé dans le département technique sans jamais consulter les ateliers ni d'ailleurs se soucier des problèmes techniques éventuels.

L'information circule très mal dans cette entreprise : aucun organe officiel de communication n'existe, si ce n'est un panneau d'affichage à côté des horloges pointeuses, mais qui ne présentait, au moment de l'enquête, qu'une information sur les jours fériés de l'année ! Or, ces lacunes ne sont pas comblées par des informations orales, car aucune réunion n'est formellement prévue, si ce n'est celle regroupant le directeur général et les contremaîtres (trois fois par année).

Ainsi donc, dans les ateliers les ouvriers sont très peu informés sur ce qui se passe dans l'entreprise. Les contremaîtres ne transmettent que les informations qu'ils jugent nécessaires (très peu, étant donné la piètre opinion qu'ils ont de leurs collaborateurs). L'absence de relations avec les bureaux accentue encore cet isolement. Car les personnes qui travaillent dans les bureaux, donc géographiquement proches du directeur général, sont plus "au courant", non pas qu'on se soucie plus de leur faire parvenir des informations, mais bien parce qu'elles se trouvent proches de la source de tout ce qui circule dans l'entreprise (le directeur général).

Deux raisons expliquent cet état de fait. Tout d'abord, le directeur général étant un "commercial", il se sent beaucoup plus à l'aise dans les bureaux que dans les ateliers, qui ne lui reconnaissent d'ailleurs aucune compétence technique. Ensuite, le poste de directeur technique a été repourvu à plusieurs reprises ces dernières années, ce qui fait qu'aucune action cohérente ne s'est concrétisée. Chaque directeur technique ayant entamé une réorganisation avant de quitter l'entreprise pour des raisons que je ne suis pas parvenue à élucider.

La conséquence de tout ceci est que les ateliers se sont fermés à toutes les personnes perçues comme "de passage" (= les directeurs techniques), et n'ont plus comme interlocuteur reconnu que le directeur général, qui leur laisse la bride sur le cou en raison de sa connaissance peu approfondie de leur travail.

De plus, tous les efforts du directeur technique afin de s'imposer dans les ateliers sont réduits à néant par l'absence de soutien du directeur général : les contremaîtres préfèrent l'autonomie laissée par ce dernier aux changements apportés par le premier.

Chaque groupe est complètement isolé des autres, et n'entretient des relations qu'avec le directeur général.

Avec la deuxième enquête, on a le sentiment que peu de changements sont intervenus dans l'entreprise depuis la première enquête. On discerne mieux les lacunes mises en évidence par les répondants, qui reviennent toujours à une même notion : la communication. Beaucoup de malentendus et de malaises sont dus à un mauvais passage de l'information. A ce sujet, il faut insister sur le fait qu'il existe peu de canaux officiels de communication : les panneaux d'affichage sont peu utilisés, le personnel ne reçoit guère de circulaires, les réunions sont rares. Dans ces conditions, on peut se demander comment le personnel fait pour se tenir au courant de ce qui se passe dans l'entreprise. La réponse coule de source, il s'agit de bruits de couloir, de rumeurs plus ou moins exactes.

Le flou qui règne également dans les directives n'arrange pas les choses : on en a vu les conséquences à travers le phénomène du chômage, ainsi que la perception de la démarche de certification.

A tous les niveaux, il manque une vision globale de l'entreprise, tant du point de vue de la politique générale (investissements, marché, stratégie à long terme) que de la vie quotidienne (mise en route des nouvelles machines, informations claires sur le chômage, priorités au niveau de la certification aux normes ISO 9000, licenciements, départs, nouveaux arrivés et leur fonction...). C'est ce qui peut expliquer pourquoi les actions réellement entreprises pour améliorer la qualité (réorganisation du contrôle, accentuation de l'autocontrôle, utilisation de fiches de traçabilité... sont occultés par des problèmes vécus comme plus importants par les répondants (chômage, licenciements, difficultés financières).

L'enquête par questionnaire met en évidence le fait que des informations d'un autre type pourraient se révéler intéressantes pour les travailleurs, afin de leur permettre d'avoir une vision globale du système de production. Il s'agit de chiffres sur le taux de déchets dans chaque atelier, sur le respect des délais... avec leur évolution au cours de l'année. Dans le même sens, de petites fiches techniques décrivant chaque pièce fabriquée, son utilité, les problèmes posés au niveau de sa réalisation permettraient peut-être à certains de se faire une meilleure représentation du rôle de leur travail dans la qualité du produit.

La culture d'entreprise et ses effets

Comme pour l'étude du cas Horloge S.A., les pages qui suivent s'attachent à déterminer de quelle manière l'approche culturelle utilisée permet de comprendre les mécanismes du changement. Il s'agit tout d'abord de décrire la situation de l'entreprise par rapport aux "théories culturelles" utilisées lors de la construction des outils. Ensuite, cette interprétation culturelle des résultats sera mise en relation avec l'objet de ce travail, à savoir le rôle de la personne dans la dynamique du changement.

On se rappellera, comme dans le cas précédent, qu'au moment de l'élaboration de la méthode d'enquête une partie des questions concernant la culture d'entreprise s'inspiraient d'un ouvrage de Schein (1985). Ces questions devaient permettre d'analyser la situation de l'entreprise en rapport avec les postulats fondamentaux définis par cet auteur. Ainsi, les données recueillies au cours de l'enquête sont utilisées pour élaborer un modèle descriptif de la situation de l'entreprise en fonction de ces cinq postulats :

- Les relations de l'organisation à son environnement
- La nature de la réalité et les bases de décision
- La nature de la nature humaine
- La nature de l'activité humaine
- La nature des relations humaines

Les relations de l'entreprise à son environnement, pour les répondants, sont centrées sur l'image qu'elle donne à l'extérieur, surtout du point de vue du rapport qualité-prix d'une part, et d'autre part sur l'équilibre du budget. Ce dernier point, clairement lié à la situation financière déficitaire de l'usine, suggère une position réactive. L'entreprise est dominée par son environnement, qui représente manifestement une menace de mort. Pour utiliser une image forte : l'entreprise est un radeau isolé en pleine mer. Sa survie dépend de la direction que lui font prendre les naufragés.

La nature de la réalité exprimée par les gens n'est pas aisée à cerner. En effet, l'entreprise fonctionne comme en vase clos; il y est terriblement difficile d'obtenir des informations exactes sur la santé économique, les marchés ou la concurrence. En fait, tous trois constituent des menaces. Le conseil d'administration se lasse de remettre l'entreprise à flots, les marchés potentiels posent des exigences de plus en plus grandes en termes de qualité, tandis que la concurrence est perçue comme un vampire à l'affût du moindre signe de faiblesse de Métal S.A. pour lui sucer jusqu'à son dernier client ! Cette vision des choses, à la limite de la paranoïa, donne peu de points de références objectifs. Finalement, dans toute cette mouvance, seul le directeur général résiste. C'est lui qui transmet sa vision de l'environnement dans l'usine, et qui prend les décisions qui s'y rapportent. Ces décisions sont d'ailleurs contestées par tous, selon les rumeurs, mais ne sont jamais réellement remises en causes.

La vision de la nature de la nature humaine partagée par la direction, les cadres supérieurs et les contremaîtres de l'entreprise considèrent les subordonnés comme fondamentalement mauvais et paresseux. Il faut sans cesse les contrôler, les surveiller... pour qu'ils travaillent un minimum. Il est également inutile de les former, ils ne sont pas capables d'apprendre. En fait, la population est clairement divisée en deux : les ouvriers, et les autres. Les ouvriers étant mauvais, paresseux et bêtes; tandis que les autres sont tout-au-plus neutres. Aucun humaniste convaincu n'essaie de défendre sa position dans cette entreprise !

Quant à la nature de l'activité humaine, elle est sans conteste réactive. Pourtant, cette réaction ne se fait pas sans mal. Les collaborateurs subissent leur travail, et se déclarent insatisfaits des conditions dans lesquelles ils doivent le faire.

Les relations humaines sont basées sur une hiérarchie très formelle, cette dernière étant appuyée par la tradition. Cette entreprise fonctionne de la même manière depuis les années 60. Quant aux relations organisationnelles, elles furent paternalistes au temps du fondateur de l'entreprise, mais actuellement elles sont simplement autocratiques. Aucune ébauche de consultation, et encore moins de participation !

Cette première analyse permet d'obtenir une certaine vision de la culture chez Métal S.A. au moment de l'enquête. Pour compléter cette approche, l'examen des mêmes données à la lumière de la notion d'apprentissage culturel de Sainsaulieu (1990) peut s'avérer intéressant, dans la mesure où elle permet de visionner les forces en œuvre dans l'entreprise. Ainsi, l'on peut reprendre la description de Sainsaulieu (1990), selon laquelle la culture d'entreprise serait composée de trois facteurs qui sont le transmis, l'appris et l'inscrit (voir page 24).

La culture transmise chez Métal S.A. tient encore beaucoup du taylorisme tel qu'on se le représente dans sa version la plus noire : division du travail à outrance, partage strict des responsabilités entre conception et exécution. Avec en plus une manière explicitement réductrice de considérer le personnel. On y retrouve la même dichotomie entre conception et exécution, les premiers étant l'élite courageuse et perfectible, les seconds ne représentant que la masse qu'il faut sans cesse houspiller et de laquelle rien de positif ne peut venir.

L'apprentissage culturel joue, comme pour Horloge S.A., un rôle important. Malheureusement pas de manière aussi positive. En effet, les nombreuses années de marasme qui ont précédé l'introduction de la démarche qualité dans l'entreprise ont peu à peu détérioré le climat de travail et la confiance dans l'entreprise. Ainsi, depuis que le conseil d'administration a explicitement décidé de ne plus investir dans ce type de fabrication, l'entreprise était condamnée à mourir lentement. L'achat récent de nouvelles machines ainsi que l'implantation de cette nouvelle démarche, faisant suite à cette période où tout le monde a baissé les bras, n'est perçue que comme le dernier sursaut avant la fin. Personne n'y croit vraiment. De plus, les habitudes prises pendant la période d'incertitude (méfiance entre collègues de travail, les contremaîtres deviennent de petits patrons dans leurs ateliers, le directeur technique n'est ni respecté ni écouté, les compétences du directeur général sont remises en cause...) sont tenaces, et constituent des freins importants au changement culturel. En fait le changement tient plus dans le sursaut d'énergie de quelques personnes à la tête de l'entreprise qui ont décidé de la sauver que dans un changement technologique. Celui-ci est pourtant en train de se faire avec l'installation de ce nouveau centre autonome et informatisé qui a coûté des millions, mais sa réalisation semble tellement lointaine dans les commentaires des répondants que manifestement le pas de la modernisation n'a pas encore été franchi. En tout cas pas au niveau des répondants des deux premières enquêtes.

Quant à l'inscrit, il pêche par son absence. Pourtant son influence est grande. C'est l'absence d'informations et d'une structure de communication efficace qui conditionne bon nombre des réactions négatives enregistrées dans cette étude. De même, le changement est minimisé du fait du peu de renseignements dont disposent les répondants à propos des tenants et aboutissants de la nouvelle démarche de certification aux normes ISO 9000. Disposant de fort peu d'indications, chacun préfère continuer à faire et à penser comme il l'a toujours fait : « Si on baisse suffisamment la tête, ça finira par passer au-dessus sans vraiment nous toucher » résume un contremaître.

Cette brève analyse de la nature de la culture d'entreprise chez Métal S.A. permet d'obtenir une image du processus culturel en action. Le schéma ci-dessous (figure 23) permet de saisir en un coup d'œil les différents groupes en présence dans l'entreprise, ainsi que leurs relations.

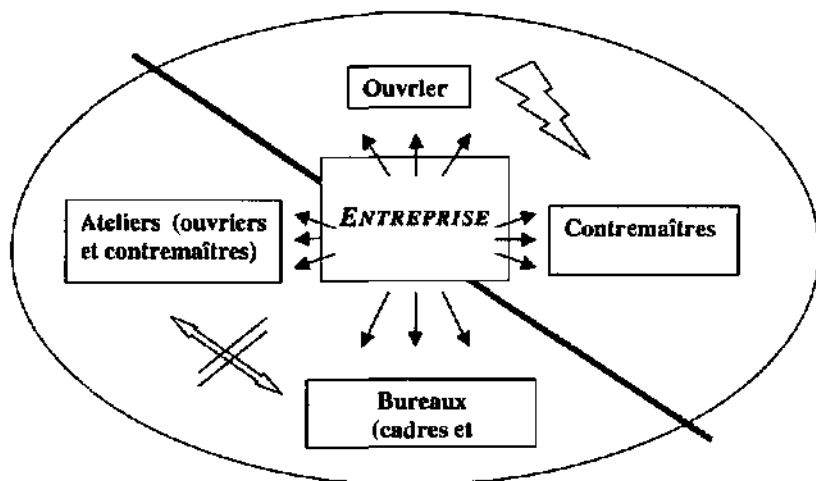


Figure 23 : Les groupes en présence et leurs relations

Comme pour l'étude du cas Horloge S.A., l'entreprise Métal S.A. peut être vue de deux manières différentes. Tout d'abord, comme relevé dans l'étude de la communication ci-dessus, il existe un clivage important entre les ateliers et les bureaux, caractérisé par une absence de communication. Il n'est pas nécessaire de revenir sur ce sujet. Par contre, une caractéristique importante du point de vue de la qualité est le problème de relation qui existe entre contremaître et ouvriers dans l'atelier de frappe et un peu dans l'atelier d'usinage. L'atelier de frappe étant de loin le plus important du point de vue de la réalisation des pièces (puisque c'est lui qui fait le gros du travail, et qui comprend aussi le plus de personnel), il mérite que l'on se penche sur son cas.

Le conflit réel qui existe entre le contremaître et ses 45 (!) ouvriers est source de nombreux dysfonctionnements. En effet, la compétence du contremaître n'est pas reconnue par la majorité de ses collaborateurs, bien qu'il soit à son poste depuis plus de 7 ans : *"Ce n'est pas un frappeur, il n'est que dessinateur technique... il ne connaît pas la profession"*. Car, de l'avis des anciens ouvriers, il faut 20 ans pour faire un bon frappeur... De son côté, le contremaître ne tient pas non plus compte de l'expérience des anciens ouvriers, et n'écoute pas leurs conseils, quitte à s'obstiner dans son erreur (ce qui est arrivé plusieurs fois) et à obliger les ouvriers à accomplir des séries de pièces défectueuses. Par exemple, on m'a cité le cas d'une série de pièces qui devait être effectuée avec une certaine quantité de matière première (calculée par le bureau technique). Le contremaître étant persuadé qu'il était possible de les fabriquer avec moins de matière première a remis en cause la personne chargée de faire les essais, en lui disant qu'il sabotait le travail, a fait les essais à sa place et a lancé la fabrication comme il le pensait. Le résultat ne s'est pas fait attendre : plus de la moitié des pièces réalisées était défectueuse, et l'atelier a dû relancer une fabrication après coup, ce qui a imposé non seulement un coût supplémentaire en matière première, machines et temps de travail, mais a également provoqué un retard dans la production des autres séries de pièces !

Il y a donc dans cet atelier une dynamique "anti-qualité" impressionnante, imputable à la qualité des relations hiérarchiques. Le contremaître méprise ses ouvriers, qui le lui rendent bien en ne se privant pas de mettre en évidence la moindre de ses erreurs... De plus, il règne également un climat de suspicion au sein de cet atelier, car certains jeunes ouvriers entretiennent une relation privilégiée avec le contremaître. Ainsi, chacun se méfie de tous, car on ne sait pas toujours dans quel camp se trouvent les collègues de travail : les prises de positions fluctuent en fonction des situations. Et les menaces de licenciements qui pèsent sur les têtes au moment des enquêtes interfèrent fortement dans la structure des alliances et coalitions présentes jusqu'alors.

Dans l'atelier d'usinage, le chef est craint, mais respecté. Il s'agit d'une personne ayant *"un caractère très affirmé et une poigne de fer"*. Par contre, sa position à lui est proche de celle du contremaître de l'atelier de frappe. Les ouvriers ne sont que des manœuvres, ils n'ont pas de formation, donc on ne peut pas leur faire confiance, il faut toujours être derrière eux. Quant aux deux autres départements (mécanique et entretien), ils ont tellement peu de problèmes qu'on n'en parle pas : on a un peu l'impression qu'ils n'existent pas, qu'il n'y a que deux ateliers importants dans l'entreprise. Cependant, ils sont également gagnés par l'ambiance morose qui règne dans l'ensemble de l'usine : méfiance quant à la conjoncture, la santé de l'entreprise cause de l'inquiétude (elle est dans les chiffres rouges depuis plusieurs années), il n'y a plus assez de clients, le chômage menace... Ces conditions n'offrent pas un environnement de travail propice au changement ni à l'implication du personnel dans ce changement. Surtout que le responsable du déclin de l'entreprise est nommément cité par tous les ouvriers : il s'agit bien sûr du directeur général, qui est incompétent, qui ne fait pas confiance... Dans les bureaux, le discours est moins virulent vis-à-vis du directeur, mais l'on se fait quand même beaucoup de souci pour l'avenir de l'entreprise.

Ce sont ces faits qui sont résumés, dans la figure 23, par les flèches qui partent de l'entreprise : contrairement au cas de Horloge S.A., il n'existe pas ici une mobilisation générale pour le produit ou pour l'entreprise. Les collaborateurs ne se retrouvent pas autour d'un point commun. Au contraire, l'ambiance dégradée et les problèmes économiques incitent à privilégier le "chacun pour soi", et surtout à se protéger de la menace que constitue l'entreprise (représentée par le directeur général). Car c'est par elle que l'on se sent menacé. En plus du danger de licenciement et de chômage, l'arbitraire qui règne sur les relations ne permet même pas de savoir quelle ligne de conduite adopter afin de conserver un avenir dans l'usine.

Après l'analyse ci-dessus, de nombreux points se révèlent importants pour l'entreprise :

- la culture chez Métal S.A. semble caractérisée par un certain clivage, un isolement des différents sous-groupes à l'intérieur de l'entreprise ainsi que par rapport à l'environnement;
- le climat qui règne dans l'entreprise est loin d'être euphorique, il serait même un peu dépressif, il n'y a pas de but partagé par tous;
- les relations entre niveaux hiérarchiques posent beaucoup de problèmes, surtout du point de vue des ouvriers;
- les perspectives d'évolution des ouvriers sont restreintes, le travail est morcelé;
- la qualité est une notion purement intuitive, qui n'a pas encore donné lieu à un véritable engagement, qui est même vécue de façon négative.

Chaque atelier est un petit monde isolé des autres, le service administratif est bien séparé également des ateliers, la direction a peu de contacts avec les ouvriers... et même, l'entreprise est vécue comme un peu isolée de son environnement. Cet isolement peut être structuré de deux manières : il y a les groupes ayant des caractéristiques horizontales différentes (les ateliers, les bureaux...) et les groupes ayant des différences verticales (entre niveaux hiérarchiques). Ainsi, l'entreprise est quadrillée, et chacun est bien enfermé dans son groupe et a de la peine à s'en sortir.

Une conséquence de cette observation est que chaque groupe est une entité jalouse de son "indépendance", et qui n'imagine pas pouvoir tirer le moindre profit du contact avec les autres. De plus, chaque responsable est un "petit chef" qui fait les choses comme il l'entend. Je dis cela car, à aucun moment, je n'ai pu découvrir d'unité entre l'organisation et les points de vue d'un groupe à l'autre. Par ailleurs, et toujours à propos de l'isolement des différents groupes, il n'existe pas non plus de vision d'ensemble du produit terminé : on ne sait pas à quoi il va servir, chez quel client il sera expédié... ce qui n'empêche personne de faire son travail comme il l'entend. Au

contraire le discours sous-jacent est du type : plus on en saura, plus il faudra tenir compte de nombreux facteurs, et plus cela compliquera le travail.

Une autre caractéristique, qui n'est certainement pas indépendante de la première, est l'absence apparente d'une ligne directrice, de "buts". En tout cas, il n'y a pas d'objectif général attribué à l'entreprise et partagé par tous, donc pas d'objet d'identification permettant de donner une "raison d'être" au travail.

Dans le même sens, l'ambiance qui règne dans l'entreprise, si elle n'est pas négative, pourrait presque être qualifiée de "dépressive". En effet, on ne m'a pas dit que l'ambiance était mauvaise, mais plutôt "il n'y a plus d'ambiance". C'est un point de vue bien partagé au niveau des ateliers : il s'agit plus d'un sentiment général que de tensions créées par des problèmes bien précis. L'atmosphère ainsi décrite ne pouvait pas favoriser une confiance mutuelle entre l'entreprise, représentée par sa direction, et le personnel. Par contre, les personnes proches de la direction voient peut-être une cohérence qui n'est pas perceptible par les ouvriers : les employés ayant des contacts directs et fréquents avec le directeur souffrent moins de l'ambiance et expriment plus de confiance dans l'entreprise, de même qu'ils se sentent mieux reconnus comme "acteurs" que le reste du personnel qui ne voit que rarement le directeur.

On en arrive ainsi à une troisième constatation, qui est l'importance des relations entre niveaux hiérarchiques. Le contremaître joue un rôle important au niveau du travail et de l'ambiance dans les ateliers : c'est lui qui transmet (ou ne transmet pas) les informations, c'est lui qui prend les décisions (souvent sans consulter ses subordonnés), c'est lui qui sanctionne le travail... C'est lui qui fait la pluie et le beau temps ! C'est donc lui qui doit être un "manager", qui doit en savoir un minimum sur la communication, les relations professionnelles, ... Et c'est lui qui fera passer la vision que les ouvriers auront de la qualité ! Si lui ne sait pas exactement ce que cette notion recouvre, les personnes qui travaillent sous ses ordres ne pourront pas atteindre des objectifs qui ne sont pas reconnus par leur supérieur.

Une quatrième observation met en évidence les incidences conjointes de l'évolution du travail et des postes : les contremaîtres seront de moins en moins des bons ouvriers "montés en grade", car le poste de responsable d'atelier demandera de plus en plus de compétences au niveau des relations, de la communication et de l'organisation du travail. Les connaissances techniques ne suffiront plus. La conséquence, c'est que dans l'état actuel des choses cela ferme complètement les perspectives d'évolution des ouvriers. Ainsi, si on leur enlève l'espoir d'une promotion, que leur reste-t-il ? Rien pour le moment, sinon se résigner ou changer d'entreprise. Par contre, d'autres possibilités peuvent être créées. Par exemple, l'enrichissement des tâches, qui impliquerait une restructuration des postes de travail, et une formation plus complète, que ce soit au moyen de cours pris à l'extérieur ou grâce à plus de polyvalence à l'intérieur de l'entreprise. Une autre solution serait de favoriser les "reconversions professionnelles", que ce soit le passage d'un atelier à l'autre, ou d'une profession à l'autre au sein du même atelier; ou alors la possibilité d'acquérir des compétences "managériales" pour monter en grade et gérer une équipe de travail ou un atelier.

Il ne faut pas oublier que, si la plupart des personnes employées dans l'entreprise sont sans formation ou sans qualification, ce ne sont pas des personnes sans possibilité d'évolution et incapables d'acquérir une qualification !

Les caractéristiques culturelles de Métal S.A. impliquées dans le changement	
Organisation et environnement	MISSION = RETABLIR L'IMAGE DE MARQUE ET EQUILIBRER LE BUDGET. CONSEIL D'ADMINISTRATION, CLIENTS ET CONCURRENCE = MENACES ET CONTRAINTES. L'ENTREPRISE EST SUBMERGEE PAR SON ENVIRONNEMENT.
Réalité et vérité	LA REALITE EST MENAÇANTE (PARANOÏA). LE DIRECTEUR GENERAL EST L'UNIQUE INSTANCE DE DECISION, IL EST CEPENDANT CONSTAMMENT REMIS EN CAUSE PAR LE PERSONNEL.
Nature de la nature humaine	Les ouvriers sont paresseux et bêtes, incapables d'apprendre ou de changer. Les autres sont neutres. Pas d'humanisme dans l'entreprise.
Nature de l'activité humaine	Subir de mauvaise grâce sans toutefois réagir.
Nature des relations humaines	Hiérarchie très forte dans les relations interpersonnelles. Autocratie dominante dans les relations organisationnelles.
Transmis	Organisation Scientifique du Travail.
Appris	Désinvestissement dans la compétence technique de l'entreprise, méfiance généralisée, prises de pouvoir.
Inscrit	Absence d'informations, pas de structures de communication efficaces.
Groupes en présence	Conflit larvé entre contremaîtres et ouvriers, grave absence de communication entre ateliers et bureaux, l'entreprise est perçue comme une menace.

On ne peut pas dire qu'il se soit produit une évolution foudroyante entre la première et dernière enquête. Cependant, je pense que les collaborateurs de l'entreprise, au terme de la dernière enquête, savaient un peu mieux de quoi on parle quand on prononce le mot qualité : quelques-unes des notions clés sont parvenues jusqu'à eux.

Par contre, il reste quelques gros problèmes à résoudre dans l'entreprise. Je pense notamment aux structures de communication. En effet, les collaborateurs sont mal informés de ce qui se passe, beaucoup de bruits circulent, qui ne sont pas toujours vrais. Et surtout, ils ne peuvent pas s'exprimer, alors que la démarche qualité, à l'origine, est basée sur le principe de la participation, notamment avec la mise en place de cercles de qualité ou d'expériences similaires. Plus généralement, le principe même de toute démarche de qualité totale est de favoriser l'implication personnelle des collaborateurs, en les incitant à mettre leurs ressources à la disposition de l'entreprise.

De même, s'il faut aboutir à un certain type d'autocontrôle, il est nécessaire de fournir aux collaborateurs l'information et la formation nécessaires, car la délégation de nouvelles tâches implique également la délégation de la responsabilité associée.

La figure 24 présente le résumé de l'interprétation des caractéristiques culturelles effectuée plus haut : la description de la situation de Métal S.A. selon les postulats fondamentaux de Schein (1985) et l'approche proposée par Sainsaulieu (1990).

Le changement chez Métal S.A.

Les informations élaborées grâce à l'analyse culturelle résumée ci-dessus permettent de présenter les mécanismes du changement dans cette entreprise en s'inspirant du modèle proposé par Sainsaulieu (1992). Métal S.A. n'est cependant pas un cas aussi exemplaire que Horloge S.A. L'innovation représentée par la démarche de certification est mal accueillie, voire niée par la majorité des répondants de cette étude. En fait, cette entreprise est encore en amont de la démarche de changement. Elle n'en a pas encore pris conscience. Une synthèse est cependant possible.

Ainsi pour Sainsaulieu l'accumulation d'innovations doit produire un désordre organisationnel, lui-même source d'incertitudes multiples et d'enjeux supplémentaires dans les rapports entre acteurs. Dans le cas de Métal S.A., l'accumulation d'innovations est en train de se produire lors de l'introduction de la démarche qualité. En effet, les changements dans la structure du contrôle, la mise en place d'un suivi de la production, et même la construction du nouveau centre autonome et informatisé provoquent beaucoup d'incertitude et de remises en questions. Tout d'abord, on assiste à une remise en cause des innovations : *« Ces changements dans le contrôle ne servent à rien; le nouveau centre ne marchera jamais; le suivi ne sert qu'à augmenter la quantité de paperasses... »*. Ensuite, de manière beaucoup plus informelle encore, certaines personnes, notamment les contremaîtres, sont menacées car elles ne sont plus les experts, puisqu'une autre personne est responsable de la qualité de leur production. Cette personne arrivant à un

moment où l'entreprise connaît de gros problèmes de qualité, elle représente une insulte aux compétences professionnelles de contremaîtres, jusque là responsables de la qualité de leur production. De plus, elle change complètement les données de la situation telle qu'elle est vécue depuis plusieurs années. C'est sans problèmes que les contremaîtres se jouaient de l'autorité hiérarchique représentée par le directeur technique. Pourtant, étant donné la situation de l'entreprise, ils ne peuvent rien faire contre l'autorité d'expert du nouveau responsable de la qualité. On peut ignorer des ordres venant d'un incompetent, on ne peut pas faire fi des conseils d'un expert en qualité. Surtout que la démarche qualité est présentée comme la dernière chance de survie de l'entreprise. Ainsi, l'accumulation d'innovations commence à faire son chemin, bien que le désordre organisationnel soit bien difficile à identifier dans une entreprise tellement chaotique !

Les ruptures culturelles et identitaires n'ont pas encore eu lieu. L'entreprise a conservé une structure du personnel tellement semblable ces dernières années, que l'introduction du nouveau centre et des nouvelles machines s'est faite de manière très discrète. De plus la culture en place est extrêmement forte et stable. La crainte, la méfiance, l'attitude passive-réactive sont trop bien implantées pour changer aussi facilement. L'entreprise devra reconquérir la confiance et l'estime de son personnel avant d'espérer un quelconque changement positif des habitudes culturelles. Les personnes en place ayant une ancienneté relativement grande, le peu de nouvelles personnes embauchées récemment ne suffit pas à engendrer lesdites ruptures. Le personnel étant beaucoup plus stable que chez Horloge S.A., il y a moins de remises en cause des statuts bien établis.

<u>Influence et impact</u>		<u>Pouvoir et contrôle</u>	
- Donner de l'autonomie aux personnes et aux groupes		- Prendre des décisions	✓
- Donner aux gens la liberté de "tenter leur chance"		- Donner des ordres	✓
- Exprimer ses propres idées et sentiments en considérant que c'est un aspect de l'apport au groupe		- Garder ses propres idées et sentiments « par-devers soi »	✓
- Faciliter les acquisitions des autres		- Diriger le comportement des subordonnés	✓
- Stimuler l'indépendance de la pensée et l'action		- Exercer son autorité sur les gens et l'organisme	✓
- Accepter les créations "inacceptables", originales, qui se font jour		- Dominer quand cela est nécessaire	
- Déléguer, donner de pleines responsabilités		- Contraindre quand cela est nécessaire	
- Donner et recevoir une information en retour (feed-back)		- Enseigner, instruire, conseiller	
- Encourager l'auto-évaluation et s'y fier		- Evaluer les autres	
- Trouver des satisfactions dans le développement et les réalisations des autres		- Tirer satisfaction de ses propres satisfactions	

Figure 25 : Le style de leadership chez Métal S.A.

Les règles de fonctionnement de l'ensemble humain au travail sont également très stables. Pas de tentative d'organisation plus autonome et participative chez Métal S.A.. On n'ose même pas y penser. Peut-être à cause des caractéristiques mises en évidence ci-dessus. La stabilité du personnel ainsi que son ancienneté ne favorisent pas la prise d'initiative par les plus jeunes, minoritaires et surveillés de près par les anciens qui prônent les vertus de l'expérience pour bien faire le travail. De plus, le style de leadership en vigueur fait bien vite rentrer les nouveaux venus dans le rang.

L'acteur de changement pourrait être le responsable de la qualité. Sans prétendre révolutionner l'entreprise, il innove, change, modifie, prend en main... sans que cela ne soit perçu comme une prise de pouvoir. Il gagne certainement un certain nombre d'acteurs à sa cause, dispersé au sein de la population jeune de l'entreprise. Il profite du cloisonnement existant entre les départements pour avancer petit à petit sans donner l'impression d'un bouleversement des habitudes.

Quant aux modalités d'échanges entre les acteurs du changement et ceux qui le subissent, l'enquête a été réalisée un peu tôt pour les déterminer. Au départ, il semblerait que cela soit plutôt de la résistance au changement, voire un blocage total de la part des contremaîtres. Mais si l'entreprise a finalement obtenu la certification aux normes ISO 9002, c'est que ces blocages ont pu être dépassés.

Selon les principes de leadership énoncés par Rogers (1979) et repris dans la figure 10 (page 34), on constate que les valeurs dominantes chez Métal S.A. se situent complètement vers le pôle "pouvoir et contrôle" (figure 25).

Rien ne laisse entrevoir un style de direction centré sur la personne. D'ailleurs, le type de démarche qualité envisagé est orienté vers la maîtrise et le contrôle, et non vers la participation et la créativité. Malgré l'apparent désordre qui règne dans cette entreprise, on remarquera une cohérence certaine entre style de leadership et actions engagées pour améliorer la qualité. Si les personnes travaillent dans des conditions qui ne favorisent pas l'implication ni l'appropriation du changement, elles sont suffisamment surveillées et contrôlées pour que toute action engagée avec suffisamment de moyens puisse aboutir. Cependant, à mon avis, une démarche basée sur de telles relations organisationnelles demande un suivi et un contrôle très stricts ainsi qu'un investissement considérable de la part de ceux qui veulent promouvoir le changement. N'oublions pas que tout au long de l'enquête le climat de travail (relations, communication, confiance...) est resté très tendu malgré l'avancement de la démarche d'amélioration de la qualité.

Finalement, si un changement technique a eu lieu chez Métal S.A., il n'est pas encore accompagné d'un changement culturel et encore moins d'un changement dans l'organisation du travail tendant vers plus de participation et de démocratie. Ainsi, l'image qui se dégage de cette étude de cas est celle d'une entreprise qui a pu surmonter son handicap culturel pour implanter en douceur un changement structurel salvateur. On peut faire l'hypothèse que la position critique de l'entreprise, ainsi que la manière douce adoptée par le responsable qualité pour implanter son système ont créé une brèche dans le système de défense des acteurs.

Le changement chez Métal S.A.	
L'accumulation d'innovations	Commence dans l'entreprise : passages aux machines à commandes numériques, Centre Automatique de Frappe, introduction d'une démarche qualité. Ces innovations sont plutôt ignorées que mal accueillies : on fait comme si elles n'existaient pas.
Rupture culturelle et identitaire	Peut-être en train de se produire, avec l'avènement de la démarche de certification : les contrôleurs sont jeunes, le responsable de la qualité est le plus haut diplômé de l'entreprise, le technicien responsable du fonctionnement du CAF est très dynamique. Il me semble que les plus anciens, s'ils possèdent encore le pouvoir dans l'entreprise (surtout au niveau des contremaîtres, mais aussi des ouvriers) et le savoir, commencent à se sentir menacés par l'évolution de l'entreprise, et la brusque accélération de sa vitesse de transformation.
Modification des règles de fonctionnement de l'ensemble humain au travail	Je n'ai pas encore pu observer de modification de ces règles : tout au long de l'enquête, ce sont les rapports de travail qui ont le moins subis de changements : ils sont restés déplorables.
Acteur de changement	Le responsable qualité, peut-être aussi les contrôleurs et le responsable du CAF. Mais leur poids est bien faible comparé à celui des contremaîtres quand il s'agit de faire accepter une décision par les ouvriers.
Modalités d'échanges	Crainte, opposition et résistance au changement.
Style de leadership	Pouvoir et contrôle

Figure 26 : Le changement chez Métal S.A.

Contrairement à Horloge S.A., où le changement était porté par le personnel malgré les lacunes dans le suivi, chez Métal S.A. la démarche qualité est boudée par le personnel, malgré les efforts d'informations qui ont été faits et la nécessité de la démarche pour la survie de l'entreprise. Le changement est freiné par les collaborateurs mais assuré par le contrôle et le suivi (Figure 26).

Cette seconde étude de cas montre, à l'opposé de la première, comment les personnes qui travaillent dans l'entreprise ont pu freiner le changement, le rendre lourd à introduire et pesant à maintenir. En effet, les ouvriers (qui semblent finalement être, avec les contremaîtres, les principaux acteurs de cette usine) travaillent dans un climat déplorable : relations interpersonnelles tendues, relations hiérarchiques basées sur la méfiance, encadrement insuffisant (surtout dans l'atelier de frappe, et au niveau de la gestion du personnel et de la circulation des informations), craintes quant à la survie de l'entreprise et donc pour leur poste de travail...

Le style de direction (Rogers 1979) prédominant lors de l'introduction de cette démarche qualité, s'il permet d'introduire un changement, provoque cependant un état d'esprit défensif qui ne permet pas d'accueillir la nouveauté. Celle-ci doit s'imposer. Le changement, chez Métal S.A., n'a pas pu se faire dans le respect des personnes en place.

Ce climat de travail ne permet pas aux personnes qui travaillent dans l'entreprise d'accueillir sereinement le changement. Celui-ci est en effet perçu comme une menace de plus pour chacun, voire une tentative vouée à l'échec pour redresser la situation technique et économique de l'entreprise. Dans une certaine mesure, on peut comprendre qu'aucune action ne soit entreprise pour améliorer le climat de travail déplorable décrit ci-dessus. La priorité va en effet à l'amélioration de la situation économique. Les répondants ont d'ailleurs clairement exprimé le sentiment que tant que l'entreprise irait mal, eux ne pouvaient pas aller bien.

Le problème, dans cette situation, c'est que toute innovation, même mineure, doit être soutenue par un effort conséquent au niveau du contrôle et du suivi des actions. Sans quoi, il est certain que rien ne se fera.

6 CONCLUSION

Au niveau théorique, l'approche de Sainsaulieu permet de proposer une explication des faits pour chaque entreprise. L'effet identitaire de l'apprentissage culturel se révèle particulièrement bien au niveau de l'identité professionnelle : les changements intervenus parmi les professions présentes dans l'entreprise provoquent des bouleversements dans la dynamique des relations, avec une valorisation plus grande des personnes flexibles et bien formées, au détriment peut-être des anciens travailleurs ayant appris "sur le tas" et dont la capacité de changement est limitée. Les personnes ressources changent également, ce qui modifie profondément le sens des relations et les stratégies personnelles. Ce sont principalement les changements technologiques qui mettent en jeu de nouvelles valeurs et qui incitent à intégrer de nouveaux modèles de conduites afin de maintenir (dans le cas de Horloge S.A.) le processus unificateur et mobilisateur. Dans le cas de Métal S.A. par contre, les problèmes rencontrés s'expliquent certainement par un échec dans l'adoption de nouveaux modèles de conduites : la dynamique des relations a beaucoup de peine à évoluer, l'instabilité de l'environnement (chiffres rouges, licenciements, chômage partiel) a brisé le processus unificateur et annihilé la mobilisation. L'inscrit est peu développé dans les entreprises étudiées, et cela pose de nombreux problèmes de compréhension. Flou au niveau de la politique de l'entreprise, imprécisions quant au sens apporté à la démarche qualité et absence de logique formelle au niveau de la transmission des informations provoquent un "flottement" accentué par le fait que les entreprises sont en pleine mutation technologique et organisationnelle au moment des enquêtes. Dans une période aussi mouvante et face à un environnement en constante mutation, l'absence de ligne claire au niveau de la communication interne ne fournit pas aux collaborateurs une direction claire à suivre. Par conséquent, chacun fait au mieux d'après sa propre compréhension des choses... Cependant, si l'approche culturelle permet une interprétation en terme de relations entre groupes et de mise en évidence des mécanismes en jeu, elle ne permet que partiellement de comprendre comment cela se passe au niveau des individus. Il me semble en effet que subordonner la réussite du changement à la mise en place d'approches participatives ne suffit pas. C'est en raison de cette lacune que j'introduis la notion de leadership centré sur la personne. En effet, les principes énoncés par Rogers (1979) me semblent particulièrement pertinents pour compléter l'analyse culturelle du changement effectuée dans les études de cas présentées. Le style de direction et le mode de relation n'étant finalement que l'expression du regard porté sur les personnes (Rogers : 1968, 1973, 1979), on comprendra aisément que ceux qui ne se sentent pas respectés ne peuvent évoluer dans un esprit de tolérance et d'ouverture

suffisant pour adhérer au changement (Métal S.A.) ou même que ceux qui travaillent dans un climat de confiance mais avec trop de laisser-aller ne puisse réaliser le changement, même s'ils y adhèrent, par manque de cadre de référence.

A un niveau plus pratique, les conséquences opérationnelles de ces constatations peuvent être décrites pour chaque entreprise.

Dans le cas de Horloge S.A., si l'objectif « officiel » est la normalisation ISO 9001, les mesures prises ne vont pas du tout dans ce sens. L'engagement d'un ingénieur spécialisé dans ce type de certification n'aboutit à rien de concret. Par contre, grâce à l'analyse culturelle, les raisons de cette dérive sont aisées à comprendre. En effet, la certification est une démarche très structurée, qui demande énormément d'organisation et de formalisation. Or, les tentatives précédentes de formalisation (notamment de direction par objectifs pour les cadres, et de cercles de qualité au niveau des ateliers), si elles ne sont pas tombées à l'eau ont cependant subi des modifications importantes. Au niveau de la DPO par exemple, l'ajustement des objectifs par les cadres se fait non pas au moment où ils sont fixés, mais lors du bilan final, à la fin de l'année ! Quant aux cercles de qualité, on a vu en détails dans le chapitre précédent qu'ils sont d'intensité variable, en fonction de leurs animateurs. Donc, si cette entreprise ne peut pas être qualifiée de velléitaire, puisque des changements sont apportés par les démarches introduites, on ne peut pas dire non plus qu'elle va jusqu'au bout des choses. On ne peut pas non plus parler d'échec, mais plutôt d'intégration de toutes ces démarches dans la culture de l'entreprise : le directeur donne suffisamment d'influx au changement pour que les choses changent, mais le suivi formel et opérationnel n'est pas effectué. La conséquence est donc que chacun dans l'entreprise s'approprie la démarche qualité comme il l'entend et l'utilise à sa sauce, donc sans coordination ni même sans cohérence avec les autres personnes ou groupes.

Il s'agit donc ici d'une intégration de la démarche qualité par adaptation mutuelle. L'entreprise s'adapte d'une certaine façon à une démarche modifiée de la même façon : influx maximum et suivi minimum.

Dans le cas de Métal S.A., l'objectif choisi (et atteint récemment) est la certification aux normes ISO 9002. Si l'objectif est similaire à celui de Horloge S.A., sa mise en application est fondamentalement différente. Un responsable technique a d'abord été engagé afin de reprendre la production en main, notamment en introduisant une démarche qualité. Pour ce faire, un poste de responsable de la qualité a été créé quelques mois après son entrée en fonction. La similitude entre les deux entreprises s'arrête là : objectif ISO 9000 et recrutement d'un responsable qualité.

En effet, Métal S.A. présente des caractéristiques culturelles bien différentes d'Horloge S.A. Le responsable technique s'est trouvé confronté à plusieurs éléments pour le moins déroutants. Tout d'abord, s'il a été engagé pour reprendre la production en main, la direction qui lui confie la tâche ne lui en délègue ni l'autonomie, ni la responsabilité. Son poste ayant été précédemment occupé par plusieurs personnes, les travailleurs ne le prennent pas au sérieux (*"de toute façon, il ne durera pas plus longtemps que les*

autres"). Ils n'ont pas en tort... En fait, dès que notre responsable met le doigt sur des dysfonctionnements (en mettant clairement en cause la compétence du directeur), et propose des modifications trop radicales, il se fait taper sur les doigts. Comme il s'agit d'une personne ayant de la suite dans les idées, il va jusqu'au bout de sa démarche en soumettant un rapport au conseil d'administration, et se fait licencier. Heureusement pour notre enquête, le responsable de la qualité, qui s'y est pris de manière beaucoup plus discrète, mais avec tout autant de volonté, continue petit à petit son travail. Je dis petit à petit car, sur l'année pendant laquelle les données ont été recueillies, peu de changements sont intervenus. En fait, l'impression dominante était celle de la stagnation. La lenteur de son travail était accrue par les problèmes relationnels internes aux ateliers, ainsi que par les lacunes au niveau de la communication. Pourtant, il y est arrivé. Actuellement, Métal S.A. est certifiée ISO 9002.

Ce responsable de la qualité a donc réussi le tour de force de faire changer l'entreprise sans que son personnel ne s'en aperçoive et surtout sans trop bousculer les habitudes. Il s'agit là d'une manière de faire qui respecte de très près la culture de l'entreprise, caractérisée par le non-changement. Ce non-changement est illustré par la manière dont les changements technologiques ont été vécus : les nouvelles machines sont ajoutées dans l'atelier sans que l'on n'en supprime une plus ancienne. De plus, ces nouveaux instruments de travail attendent parfois plusieurs semaines avant que quelqu'un ne se sente le courage de se demander comment elles fonctionnent. Par comparaison, le changement chez Horloge S.A. est introduit de manière beaucoup plus radicale, puisque le renouvellement du parc de machines s'est fait en une seule fois et en mettant au rebut directement les anciens outils. Au niveau des ouvriers, le mot d'ordre était clairement "*Vous vous adaptez ou vous partez*". Le responsable technique licencié chez Métal S.A. aurait peut-être fait carrière chez Horloge S.A.

L'étude de ces deux cas montre en quelque sorte une progression dans la dynamique du changement apporté par l'introduction d'une démarche d'amélioration de la qualité. En effet, il semblerait que le schéma chronologique suivant se dégage : changement technique, qui entraîne un changement culturel en raison de la remise en cause des identités professionnelles. Les acteurs ayant pris en main le changement technique interagissent avec ceux qui le subissent pour former une nouvelle dynamique des relations dans l'entreprise : dans les cas qui nous intéressent, l'expertise et la formation technique prennent le pas sur la hiérarchie et l'ancienneté. Les nouveaux acteurs qui se dégagent, plus exigeants que les anciens, provoquent des changements dans l'organisation du travail en proposant des formes plus autonomes et participatives. Ainsi, chez Horloge S.A., où les acteurs de changement sont les jeunes frontaliers bien formés à l'utilisation des machines à commandes numériques. Ceux-ci, en arrivant dans l'entreprise, modifient profondément la dynamique des relations en engendrant notamment la compétition (par rapport au travail en groupe) et surtout en tentant, grâce à leur expertise et à leur formation élevée, de modifier les rapports hiérarchiques de travail exerçant une véritable prise de pouvoir à l'aide par exemple des cercles de qualité (Cf. l'exemple de l'atelier de tournage). La gestion autonome de cet atelier se base également sur la participation de tous les ouvriers. Ce n'est pas seulement le chef

d'atelier qui est responsable des faits. Sans l'appui de ses collaborateurs, il n'aurait rien pu faire.

Cette progression dans la dynamique du changement (changement technique, puis culturel puis dans l'organisation du travail) se heurte cependant à des résistances solides. Que ce soit chez Horloge S.A. ou chez Métal S.A., la menace constituée par la prise de pouvoir des experts se heurte aux défenses de la direction, là où elle est peut-être la plus faible. Ainsi, chez Horloge S.A. c'est au moment de la généralisation de la méthode de gestion de l'atelier de tournage que ça coince, tandis que chez Métal S.A. c'est déjà au niveau du changement technique qu'il y a des problèmes. On peut bien sûr établir des parallèles avec les carences les plus manifestes des directions de ces entreprises. Chez Horloge S.A., c'est l'opérationnalisation des objectifs et le suivi qui se révèlent être les problèmes les plus évidents, tandis que chez Métal S.A. le point le plus faible est celui mis en évidence par le responsable technique qui a été licencié, à savoir le manque de cohérence dans la transmission des informations tant au niveau technique qu'économique ou social.

Bien sûr, les liens établis ci-dessus sont tout autant dus à l'intuition du chercheur qu'aux résultats objectifs de la recherche. Mais, faut-il le rappeler, le but de cette thèse n'est pas de vérifier ou rejeter une hypothèse, mais bien de comprendre un mode de fonctionnement réel à partir des modèles et archétypes de la littérature.

Il me semble que l'objectif est atteint. L'approche mise en œuvre dans ce travail permet de comprendre le lien entre la culture d'entreprise et la manière dont le changement « qualité » est introduit. D'une part, le diagnostic posé au niveau de la culture d'entreprise permet d'identifier les caractéristiques culturelles qui interviennent de manière positive ou négative dans l'introduction du changement. Ces caractéristiques sont différentes d'une entreprise à l'autre. D'autre part, le lien entre ces caractéristiques culturelles et les réflexions théoriques sur le changement culturel et le rôle de la culture sur le changement permettent de comprendre la dynamique complexe du changement et de proposer, finalement, une explication cohérente des succès et des échecs qui y sont liés.

Plus qu'une analyse des liens entre culture d'entreprise et démarches d'amélioration de la qualité, il me semble que ce travail propose une méthode culturelle d'analyse du changement.

BIBLIOGRAPHIE

ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU, HOBBS, POUPART, SIMARD

1988.- La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques.- Montréal : Gaëtan Morin éditeur.- 280p.

AKTOUF Omar

1990a.- "Le symbolisme et la «culture d'entreprise» : des abus conceptuels aux leçons de terrain", in : Jean-François CHANLAT (éd.), L'individu dans l'organisation, p. 553-588.- Montréal ESKA

AKTOUF Omar

1990b.- "Matérialité - immatérialité et constitution de «culture» dans l'entreprise : une réfutation de la notion de «Corporate culture», in : Culture d'entreprise, vous avez dit cultures ?- p. 73-87.- Université Catholique de Louvain : Institut des Sciences du travail [Dossier n°12]

ASSOCIATION FRANCAISE POUR LES CERCLES DE QUALITE ET LA QUALITE TOTALE (éd.).

1988.- Le guide de la qualité.- Paris : Ed. d'Organisation.- 250 p.

ASSOCIATION POUR LA RECHERCHE ECONOMIQUE DANS LES P.M.E.

1986.- Motivation du personnel et gestion de la qualité dans les P.M.E.-Genève : APREMPME.- 32 p (cahier de recherche).

BACQ Gabriel

1994.- "De l'intérêt à normaliser dans la G.R.H. : utilité ou futilité ?".- Personnel A.N.D.C.P. (Paris) n°349, p. 28-29.

BAROIN Laurence

1980.- L'analyse de contenu.- Paris : Presses Universitaires de France.

BERNOUX Philippe

1998.- "Contrainte et domination sans autonomie ni acteurs ?".- Sociologie du travail (Paris) n°3, p. 393-405.

BOASSON Claire, LE YOUDEC Marie-Hélène

1994.- "Le management par la qualité totale et la motivation du personnel.".- Personnel A.N.D.C.P. (Paris) n°349, p. 18-20.

BOLLINGER Daniel et HOFSTEDE Geert

1987.- Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses Hommes ?.- Paris : Organisation.- 268p.

BOSCHE Marc

1984.- "«Corporate culture» : la culture sans histoire".- Revue française de gestion (Paris) 47-48, p. 29-39

BOYER Luc

1988.- "De la culture d'entreprise au projet d'entreprise".- La culture d'entreprise.- Paris : Actes du colloque de l'Association Professionnelle des Sociologues.

BUCHANAN David, HUCZYNSKI Andrzej

1997.- Organizational Behaviour : an introductory text.- London : Sage.- 744 p.

BURKE Mike

1984.- "L'entreprise et les courants socioculturels d'aujourd'hui".- Revue française de gestion (Paris) 47-48, p. 23-28

CANDAU Pierre

1994.- "Quels indicateurs pour évaluer : comment mesurer le progrès".- Personnel A.N.D.C.P. (Paris) n°349, p. 53-57.

CANTARELLI Valère.

1985.- "Qualité : clé de la compétitivité", in : ASSOCIATION DES ANCIENS ELEVES DE L'I.A.E. DE PARIS (éd.), La qualité dans l'entreprise : 30 spécialistes de la qualité vous parlent, p. 267-276.- Paris : Ed. d'Organisation.- 320 p.

CANTARELLI Valère.

1990.- "Une mode chasse l'autre".- Bulletin de l'Association Suisse pour la Promotion de la Qualité.n°4, pp. 24-25.

CHANLAT Jean-François

1990.- L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées.- Québec et Ottawa : Les Presses de l'université Laval et les Editions ESKA.- 842p.

CHOURAQUI Alain

1988.- "Culture qualitative et culture quantitative : expression des salariés et management participatif".- La culture d'entreprise.- Paris : Actes du colloque de l'Association Professionnelle des Sociologues.

COMPERE Bernard

1988.- "Culture et structure : réflexion(s) sur les conditions de la performance".- La culture d'entreprise.- Paris : Actes du colloque de l'Association Professionnelle des Sociologues.

CREVOISIER Olivier

1993.- "Transformation des espaces économiques et émergence de milieux innovateurs : le cas de l'arc jurassien entre 1960 et 1990".- Neuchâtel : Institut de Recherches Economiques et Régionales.- Dossier n°34

CROSBY Philip B.

1979.- Quality is free.- New-York : Mac Graw-Hill Book Company.- 309 p.

CROZIER M. et FRIEDBERG E.

1977.- L'acteur et le système.- Paris : Ed. du Seuil.

CRUCHANT Lucien

1998.- La qualité.- Paris : PUF.- 127 p.

DAMEN Robert, GUINCHARD Christian, JACQUES Dominique, TRIDIER Pierre
1988.- "Vision indigène de la qualité, élément de la culture d'entreprise".- La culture d'entreprise.- Paris : Actes du colloque de l'Association Professionnelle des Sociologues

DEMING W. Edwards.

1988.- Qualité, la révolution du management.- Paris : Economica.- 310 p.

DOISE Willem

1988.- "Les représentations sociales : un label de qualité".- CONNEXIONS (Paris) 51/1988-1, p. 99-113

DOISE Willem , PALMONARI Augusto

1986.- L'étude des représentations sociales.- Neuchâtel et Paris : Delachaux et Niestlé.- 207p. (Textes de base en psychologie)

DOUCET Christian.

1986.- La maîtrise de la qualité.- Paris : Entreprise Moderne d'Édition.- 424 p.

DRAKE Bruce H., DRAKE Eileen

1988.- "Ethical and Legal Aspects of Managing Corporate Cultures".- California Management Review Winter 1988, p. 107-123

DUMEZIL Georges (entretien avec).

1987.- "L'excellence introuvable".- Autrement (Paris) n°86, p. 14-21.

DUSSAUGE Pierre et RAMANANTSOA Bernard

1984.- "Les multinationales : champions nationaux ou citoyens du monde : une question d'identité".- Revue française de gestion (Paris) 47-48, p. 97-103

EIGLIER Pierre et LANGEARD Eric.

1987.- "La qualité de l'offre de services".- Harvard-l'expansion (Paris) n°46, p. 48-58.

FARR Robert et MOSCOVICI Serge

1984.- Social Representations.- Cambridge et Paris : Cambridge University Press & Maison des sciences de l'homme.- 412p.

FAUCONNIER Dominique.- "Aura-t-on des référentiels qualité applicables à la G.R.H. ?".- Personnel A.N.D.C.P. (Paris) n°349, p. 34-38.

FEIGENBAUM Armand.

1984.- Comment appliquer le contrôle total de la qualité dans votre entreprise.- Paris : Ed. de l'Entreprise S.A.- 2 classeurs, 32 cm. (Les dossiers du savoir-faire).

FEUGAS René.

1985.- "Le langage de la qualité", in : ASSOCIATION DES ANCIENS ELEVES DE L'I.A.E. DE PARIS (éd.), La qualité dans l'entreprise : 30 spécialistes de la qualité vous parlent, p. 267-276.- Paris : Ed. d'Organisation.- 320 p.

GARVIN David A.

1985.- "Améliorez votre qualité !".- Harvard-l'expansion (Paris) n°37, p. 30-43.

- GARVIN David A.
1988.- "La qualité : nouvel espace de concurrence".- Harvard-l'expansion (Paris) n°49, p. 52-62.
- GHEMAWAT Pankaj, DEL SOL Patricio
1998.- "Commitment versus Flexibility".- California Management Review (Berkeley) Vol 40 n°4, p. 26-42.
- GILBERT Patrick
1998.- L'instrumentation de gestion : La technologie de gestion, science humaine ?.- Paris : Economica.- 250 p.
- GIRSHVREILER Armin.
1989.- La signification du SQS en matière de certification et de "declaration of conformity".- Conférence de l'ASPQ.- Saignelégier.- 12 p.
- GOGUE Jean-Marie.
1978.- Le défi de la qualité dans la société industrielle.- Paris : Ed. d'Organisation.- 191 p.
- GRANT Robert, SHANI Rami et KRISHNAN R
1994.- "Le T.Q.M., une vraie rupture managériale".- Harvard l'Expansion (Paris) n°73, p. 48-59.
- HAYES Nicky
1997.- Doing Qualitative Analysis in Psychology.- Hove : Psychology Press.- 295 p.
- HILL Hermann
1996.- Quality, innovation and measurement in the public sector.- Frankfurt : Lang.- 301 p.
- HOROVITZ Jacques.
1986.- "La non-qualité tue".- Harvard-l'expansion (Paris) n°41, p. 53-61.
- HOROVITZ Jacques.
1987.- La qualité de service à la conquête du client.- Paris : InterEditions.- 178 p.
- HOROVITZ Jacques.
1989.- Les 50 règles du service zéro défaut.- Paris : First.- 111 p.
- IACOBUCCI Dawn
1996.- "The Quality Improvement Customers Didn't Want".- Harvard Business Review, January-February 1996, p. 20-36.
- IGALENS Jacques
1994.- "De l'outil à la stratégie : Comment articuler qualité et G.R.H. ?".- Personnel A.N.D.C.P. (Paris) n°349, p. 30-33.
- IGALENS Jacques
1984.- "Le mariage de la PME toulousaine et de la multinationale".- Revue française de gestion (Paris) 47-48, p. 104-110
- ISHIKAWA Kaoru
1984a.- Le TOC ou la qualité à la japonaise.- Paris : AFNOR.- 181p.

ISHIKAWA Kaoru.

1984b.- La gestion de la qualité : outils et applications pratiques.- Paris : Bordas.- 242 p.

JACOB Réal

1990.- "De la culture d'entreprise à la collaboration négociée", in : Culture d'entreprise, vous avez dit cultures ?.- p. 137-148.- Université Catholique de Louvain : Institut des Sciences du travail [Dossier n°12]

JODELET Denise

1989.- Les représentations sociales.- Paris : PUF

JURAN Joseph

1993.- "Le réveil du «made in U.S.A.»".- Harvard l'Expansion (Paris) n° 71, p. 88-86.

JURAN Joseph.

1987.- La qualité dans les services.- Paris : AFNOR Gestion.- 211p.

JURAN Joseph.

1988.- Planifier la qualité.- Paris : AFNOR Gestion.- 314 p.

KELADA Joseph.

1994.- "Pas de reengineering sans qualité totale".- Harvard l'Expansion (Paris) n°73, p. 60-65.

KELADA Joseph.

1991.- "Qualité totale et gestion par extraversion".- Revue internationale de gestion (Montréal) Vol 16, n°1, pp. 42-49.

KELLER J.

1991.- "Cinq ans de «Normes de qualité Banque Populaire Suisse»".- Télex n°5, p. 7.

KERVEN Georges Yves.

1987.- "Le dépit américain".- Autrement (Paris) n°86, p. 171-175.

KILMANN Ralph, SAXTON Mary J., SERPA Roy

1986.- "Issues in Understanding and Changing Culture".- California Management Review vol XXVIII n°2, p. 87-94

KOHLER Christian.

1992.- La qualité totale ou le chemin qui mène vers l'excellence.- Texte d'une conférence présentée au C.D.P. (EPFL) le 21 avril 1992.- Lausanne.- 9 p.

LAMBELET Daniel et HAINARD François

1989.- "Identité au travail et culture d'entreprise : de la magie à la conspiration".- Sociétés, revue des Sciences Humaines et Sociales.- n°23 (p. 44-46), n°24 (p. 35-38)

LAUZANNE Jean

1994.- "Cohérences et incohérences entre les différents aspects de la G.R.H.". - Personnel A.N.D.C.P. (Paris) n°349, p. 12-16.

LAVILLE Jean-Louis

1988.- "Modernisation et innovation sociale dans les PME en Europe".- La culture d'entreprise.- Paris : Actes du colloque de l'Association Professionnelle des Sociologues.

LEBAS M

1994.- "La qualité lieu de rencontre".- Le Mensuel de l'ANACT (Paris) n°6/7

LEMAITRE Pierre

1995.- "Management de la qualité et qualité du management".- Personnel A.N.D.C.P. (Paris) n°356, p. 63-65-

LEONARD Frank S. et SASSER W. Earl.

1983.- "L'art de la qualité".- Harvard-l'expansion (Paris) n°28, p. 43-51

LORSCH Jay W.

1986.- "Managing the Culture : The Invisible Barrier to Strategic Change".- California Management Review vol XXVIII n°2, p. 95-109

MAGNE Pierre-Joseph.

1991.- La stratégie d'entreprise et la qualité totale.- Journé de l'ARQ : Leadership et stratégie de demain.- Lausanne.- 33 p.

MAILLAT Denis et MICHAUD Claude

1993.- Développement à long terme de l'économie neuchâteloise. Analyse des potentialités. Neuchâtel : Institut de Recherches Economiques et Régionales.- 178p. (Rapport scientifique)

MANOUKIAN Franca

1990.- "Les nouvelles formes d'intégration dans les organisations".- Connexions (Paris) 55 (1), p. 95-99

MARBACH Valérie

1994.- "Le système de rémunération japonais".- Personnel A.N.D.C.P. (Paris) n° 347, p. 65-69.

MEIGNANT Alain

1994.- "Le D.R.H. et la qualité totale : de la gestion d'activité au management de processus".- Personnel A.N.D.C.P. (Paris) n°349, p. 6-10.

MEYER John P., ALLEN Natalie J.

1997.- Commitment in the Workplace : Theory, Research and Application.- London : Sage.- 150 p.

MONTAIGNE Jean et STORA Gilbert.

1986.- La qualité totale dans l'entreprise.- Paris : Ed. d'Organisation.- 232 p.

MONTEIL Bernard

1995.- "Enjeux, qualité et performance de la fonction R.H.". - Personnel A.N.D.C.P. (Paris) n°356, p. 59-62.

MORGAN Gareth

1998.- Images of Organization.- London : Sage.- 350 p.

NEUVILLE Jean-Philippe

1996.- "La qualité en question".- Revue française de gestion (Paris) n°108, p. 37-48.

NIZET Jean

1990.- "Cultures d'organisation et pouvoir", in : Culture d'entreprise, vous avez dit

- cultures ?.- p. 101-112.- Université Catholique de Louvain ; Institut des Sciences du travail [Dossier n°12]
- O'REILLY Charles
1989.- "Corporations, Culture, and Commitment : Motivation and Social Control in Organizations".- California Management Review Summer 1989, p. 9-25
- ORGOGOZO Isabelle.
1987.- Les paradoxes de la qualité.- Paris, Ed. d'Organisation.- 158 p.
- OUVRY-VIAL Brigitte.
1987.- "Editorial".- Autrement (Paris) n°86, p. 9-10.
- PAGES Max, BONETTI Michel, DE GAULEJAC Vincent, DESCENDER Daniel
1979.- L'emprise de l'organisation.- Paris ; Presses Universitaires de France.- 261p.
- PENTECOST David.
1991.- Education, Training and Research in Quality Management : What we Need in Europe.- Executive summary of the 2nd European Quality Conference for Education, Training and Research.- Oxford.- 9 p.
- PERIGORD Michel.
1987.- Réussir la qualité totale.- Paris ; Ed. d'Organisation.- 371 p.
- PERRENOUD Philippe.
1987.- "Sociologie de l'excellence ordinaire".- Autrement (Paris) n°86, p. 62-75.
- PETERS Thomas et WATERMAN Robert.
1983.- Le prix de l'excellence : Les secrets des meilleures entreprises.- Paris ; InterEditions.- 359 p.
- PETIT François, DUBOIS Michel
1998.- Introduction à la psychosociologie des organisations.- Paris, Dunod.- 288p.
- PIERARD Isabelle, THYGESEN FISCHER Lene, ROUSSON Michel
1994.- "L'introduction d'un système d'avancement au mérite comme révélateur d'un modèle de fonctionnement dans une organisation internationale".- Communication faite au VIIIème congrès international de psychologie du travail de langue française à Neuchâtel.
- PIERARD Isabelle
1993.- "L'introduction de la démarche qualité : ses implications à différents niveaux"
in ; GOGUELIN P. & MOULIN M. (éd.), La psychologie du travail à l'aube du XXIe siècle.- p. 395-403.- Paris ; EAP.- 956 p.
- PIERARD Isabelle
1994.- "Cultural Aspects of Quality Introduction in Small and Mediums Companies".-
in : European Foundation of Quality Management (ed), Total Quality- The Learning Edge (Conference in Barcelona)
- POURTOIS, Jean-Pierre et DESMET Huguette
1988.- Epistémologie et instrumentation en sciences humaines.- Bruxelles : Mardaga.- 235 p.

POUTIGNAT Alain.

1985.- "Qualité du management", in : ASSOCIATION DES ANCIENS ELEVES DE L'I.A.E. DE PARIS (éd.), La qualité dans l'entreprise : 30 spécialistes de la qualité vous parlent, p. 267-276.- Paris : Ed. d'Organisation.- 320 p.

PRICE Michael et CHEN Eva

1994.- "Conduire un «start-up» vers l'âge de raison".- Harvard l'Expansion (Paris) n°73, p. 66-75.

PROBST Gilbert J.B., KLIMECKI Rüdiger G.

1990.- Naissance et développement de la culture d'entreprise.- Genève : Département d'économie commerciale et industrielle, Université.- 18p (Organisation et management, cahier de discussion n°1)

PÜMPIN Cuno, KOBI Marcel, WÜTHRICH Hans A.

1985.- La culture de l'entreprise : le profil stratégique qui conduit au succès.- Berne : Banque Populaire Suisse.- 56 p (L'information n°85)

QUAZZA Jean-Pierre

1984.- "Les scénarii d'entreprise".- Revue française de gestion (Paris) 47-48, p. 52-58

RABIER Jean-Claude

1988.- "Culture d'entreprise ou culture de branche ? Le cas d'une formation aux nouvelles technologies dans l'industrie textile".- La culture d'entreprise.- Paris : Actes du colloque de l'Association Professionnelle des Sociologues.

REDDY Jack et BERGER Abe.

1984.- "Les trois conditions de la qualité d'un produit".- Harvard-l'expansion (Paris) n°33, p. 20-28.

RIPON Albert.

1991.- "Accompagner la démarche qualité", in : Piérard & Rousson (éd.), Sciences humaines et démarche qualité, p. 7-16.- Université de Neuchâtel, Dossiers de psychologie, n°40.

ROBIN René.

1988.- La traque de la qualité : De Platon à Ishikawa.- Paris : Ed. d'Organisation.- 206 p.

ROGERS Carl Ransom

1968.- Le développement de la personne.- Paris : Dunod.- 286 p.

ROGERS Carl Ransom et KINGET G. Marianne

1973.- Psychothérapie et relations humaines : théorie et pratique de la thérapie non-directive.- Louvain : Studia Psychologica.- 260 p.

ROGERS Carl Ransom

1979.- Un manifeste personnaliste : fondements d'une politique de la personne.- Paris : Dunod.- 241 p.

ROMAN Joël.

1987.- "Excellence, individualisme et légitimité".- Autrement (Paris) n°86, p. 76-83.

ROSNEY (de) J.

1975.- Le macroscopie.- Paris ; Ed. du Seuil.

ROT Gwenaële

1998.- "Autocontrôle, traçabilité, responsabilité".- Sociologie du travail (Paris) n°1, p. 5-20.

ROUSSEAU André

1988.- "Culture d'entreprise : fortune d'un concept ou concept de fortune ?".- La culture d'entreprise.- Paris : Actes du colloque de l'Association Professionnelle des Sociologues.

ROUSSEAU Anne et LEONARD Evelyne

1990.- "Comme Monsieur Jourdain, les entreprises font de la culture sans le savoir : résultats d'une brève enquête en entreprises", in : Culture d'entreprise, vous avez dit cultures ?.- p. 65-72.- Université Catholique de Louvain ; Institut des Sciences du travail [Dossier n°12]

ROUSSON Michel.

1992.- "Démarche qualité et qualité du travail".- Bulletin de l'ARO (Lausanne) n°12 (sept.), p. 2-7.

SAINSAULIEU Renaud, PIOTET Françoise, EXIGA Alain

1981.- L'analyse sociologique des conditions de travail.- Paris. Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.- 141p.

SAINSAULIEU Renaud, TIXIER Eric, MARTY Marie-Odile

1983c.- La démocratie en organisation.- Paris : Librairie des Méridiens

SAINSAULIEU Renaud

1977.- L'identité au travail.- Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques.- 461p.

SAINSAULIEU Renaud

1983a.- "Sociologie de la création institutionnelle : introduction".- L'Année Sociologique (Paris) 33, p. 9-20

SAINSAULIEU Renaud

1983b.- "La régulation culturelle des ensembles organisés".- L'Année Sociologique (Paris) 33, p. 195-217

SAINSAULIEU Renaud

1985.- "Culture et sociologie de l'entreprise".- Connexions (Paris) 45, p. 109-122

SAINSAULIEU Renaud

1987.- Sociologie de l'organisation et de l'entreprise.- Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques & Dalloz.- 390p.

SAINSAULIEU Renaud

1988.- "L'entreprise peut-elle gérer sa culture ?".- La culture d'entreprise.- Paris : Actes du colloque de l'Association Professionnelle des Sociologues.

SAINSAULIEU Renaud

1990.- "Culture, entreprise, société", in : Culture d'entreprise, vous avez dit cultures ?

p. 43-64.- Université Catholique de Louvain : Institut des sciences du travail [Dossier n°12]

SAINSAULIEU Renaud

1992.- "Vers un autre modèle de l'innovation dans les entreprises françaises", in : Culture d'entreprise et innovation, p. 113-133.- Paris : Presses du CNRS

SAINSAULIEU Renaud

1997.- Sociologie de l'entreprise : Organisation, culture et développement.- Paris : Dalloz.- 476 p.

SAINT-GEORGES Pierre de

1990.- "Stratégies culturelles d'entreprise : une approche par la communication", in : Culture d'entreprise, vous avez dit cultures ?.- p. 89-99.- Université Catholique de Louvain : Institut des Sciences du travail [Dossier n°12]

SAURIS Olivier.

1992.- "Normes qualité : vers l'extinction du Swiss Made ?".- P.M.E. Magazine (Genève) n°6, p. 28-29.

SCHEIN Edgar H.

1984.- "Coming to a New Awareness of Organizational Culture".- Sloan Management Review Winter 1984, p. 3-16

SCHEIN Edgar H.

1985.- Organizational Culture and Leadership.- San Francisco : Jossey-Bass Inc.

SCHEIN Edgar H.

1988.- "Organizational Socialization and the Profession of Management".- Sloan Management Review 30 (1), p. 53-65

SERIEYX Hervé.

1989.- Le zéro mépris : Comment en finir avec l'esprit de suffisance dans l'entreprise et ailleurs....- Paris : InterEditions.-233 p.

SERTILLANGES Thomas.

1985.- "Qualité de la communication", in : ASSOCIATION DES ANCIENS ELEVES DE L'I.A.E. DE PARIS (éd.), La qualité dans l'entreprise : 30 spécialistes de la qualité vous parlent, p. 267-276.- Paris : Ed. d'Organisation.- 320 p.

SEURAT Silvere.

1989.- "Innovation et qualité".- Harvard-l'expansion (Paris) n°55, p. 111-120.

SHINGO Shigeo.

1987.- Le système Poka-Yoke : zéro défaut = zéro contrôle.- Paris : Ed. d'Organisation.- 302 p.

SHNEIDER Benjamin, BOWEN David E.

1994.- "L'organisation : le management des ressources humaines est crucial".- Personnel A.N.D.C.P. (Paris) n°349, p. 23-27.

SILVANA DE ROSA Annamaria

1988.- "Sur l'usage des associations libres dans l'étude des représentations sociales de la maladie mentale".- Connexions (Paris) 51/1988-1 p. 27-50

- TAKEUCHI Hirotaka et QUELCH John A.
1983.- "La qualité : un autre problème que fabriquer".- Harvard-l'expansion (Paris) n°31, p. 73-80.
- TAPIERO Charles
1995.- "Toujours plus de qualité".- Personnel A.N.D.C.P. (Paris) n° 365, p. 48-49.
- THEVENET Maurice
1984.- "La culture d'entreprise en neuf questions".- Revue française de gestion (Paris) 47-48, p. 7-20
- TIXIER Pierre-Eric
1988.- "Le management "culturel" : renouveau ou crise de la gestion ?".- La culture d'entreprise.- Paris : Actes du colloque de l'Association Professionnelle des Sociologues.
- TROGNON Alain et LARRUE Janine
1988.- "Les représentations sociales dans la conversation".- Connexions (Paris) 51/1988-1 p. 51-70
- VARELA F.
1989.- Autonomie et connaissance.- Paris : Ed. du Seuil.
- VOLLE Jacques.
1982.- Comment les Japonais qui produisaient si mal produisent-ils maintenant trop bien ?.- Boulogne-Billancourt : Hommes et Techniques.- 168 p.
- WARNOTTE Gérard.
1991.- "Qualité totale : fondements, principes d'action et enjeux".- Cahiers de l'Institut des Sciences du Travail (Université Catholique de Louvain), n°34, 22 p.
- WATZLAWICK P, WEAKLAND J, FISCH R
1975.- Changements, paradoxes et psychothérapie.- Paris : Seuil.- 190 p. (coll. Points-Essais)
- WATZLAWICK Paul
1988.- L'invention de la réalité. Contribution au constructivisme.- Paris : Seuil
- WEICK Carl E.
1987.- "Organizational Culture as a Source of High Reliability".- California Management Review vol XXIX n°2, p. 112-127
- WEMAERE Jean
1995.- "Engagement qualité".- Personnel A.N.D.C.P. (Paris) n°356, p. 25-27.
- ZINGER Vladik.
1987.- "La clé de l'excellence venture : un cerveau bien géré".- Autrement (Paris) n°86, p. 145-153.

ANNEXE 1 : LA PREENQUETE

Guide d'entretien

- ◆ Quelle fonction occupez-vous dans l'entreprise ?
- ◆ Quelles sont vos responsabilités autres que la qualité : situer la place de la démarche qualité dans l'emploi du temps.
- ◆ D'où est venue l'idée de faire de la qualité ?
- ◆ Quel type de démarche qualité (assurance qualité, ISO 9000, qualité totale,...) ?
- ◆ Etapes d'introduction de la qualité : chronologie - avec quelles personnes - dans quelle partie de l'entreprise - pourquoi
- ◆ Quelles ont été les réactions des gens quand on leur a parlé de qualité ? - y a-t-il eu des différences dans la manière d'appréhender cette démarche ? - ces différences étaient-elles individuelles ou bien se situaient-elles dans un service particulier, un atelier,...
- ◆ Avez-vous eu l'impression que cette démarche qualité posait des problèmes à certaines personnes ? Lesquelles ?
- ◆ Y a-t-il dans l'entreprise des postes-clés où la qualité est primordiale ? - lesquels ? - quelle stratégie avez-vous mise en place pour les gérer ? Est-elle différente de celle appliquée dans les autres unités/ateliers/... de l'entreprise ?
- ◆ Pour vous, qu'est-ce que la qualité ?
- ◆ Avez-vous participé à l'élaboration des CQ ici ? ailleurs ? que pensez-vous des CQ ?
- ◆ Qu'avez-vous implanté comme système de gestion/contrôle de la qualité ? Comment cela s'est-il passé : - au niveau de la direction ? - au niveau des cadres ? - au niveau des collaborateurs ?
- ◆ Que pensez-vous des normes ISO 9000 ?
- ◆ Quand une nouvelle personne est engagée, comment se passe sa mise au courant au niveau de la qualité ?
- ◆ Comment le travail est-il organisé dans les ateliers ?
- ◆ Comment fixez-vous les normes ?
- ◆ Y a-t-il un endroit très important du point de vue de la qualité dans l'entreprise ?
- ◆ Comment avez-vous abouti à ce poste de responsable de la qualité ? - formation - parcours professionnel
- ◆ De quelle autonomie disposez-vous au niveau des actions qualité ? - à qui devez-vous vous référer ? - qui prend la décision ?

Rapport et analyse des entretiens

1. Les entreprises

Afin de réaliser cette préenquête, 15 entreprises membres de l'ARQ (Association Suisse romande pour la gestion de la Qualité totale) ont été contactée. Sur les 10 qui ont répondu positivement à une demande d'entretien, 8 avaient initié une démarche d'amélioration de la qualité. L'analyse qui suit porte donc sur les informations recueillies dans ces 8 entreprises à l'aide d'entretiens dont le canevas est exposé ci-dessus.

Deux cas font partie du secteur tertiaire. Les 6 autres se répartissent entre l'horlogerie, l'industrie alimentaire, les machines-outils et la métallurgie. Certaines entreprises sous-traitent d'ailleurs pour des clients qui proviennent de branches différentes. La plus petite entreprise employait au moment de l'enquête 60 personnes, la plus grosse 700.

Cinq des entreprises ont un département qualité, donc un responsable qualité, qui a parfois d'autres personnes sous sa responsabilité. A deux reprises le responsable qualité nous a dit travailler seul. Le département qualité dépend le plus souvent de la direction, un seul dépend du directeur technique. Une des entreprises sans département qualité avait néanmoins des personnes qui s'occupaient du contrôle. Ces dernières dépendaient du chef de fabrication.

2. Les personnes interrogées

En fait, les personnes avec lesquelles nous sommes entrées en contact, par l'intermédiaire de l'ARQ, sont soit des directeurs, soit des chefs du personnel. Ce sont ces "premiers contacts" qui nous ont mis en rapport avec les responsables de la qualité, soit directement soit par l'intermédiaire d'un premier entretien.

Dans tous les cas, la démarche qualité a été initiée par la direction ou par un directeur. Selon les cas, elle a été déléguée à un responsable qualité.

Dans les entreprises de production, il ressort très nettement que le responsable qualité doit être une personne ayant une bonne connaissance de l'entreprise et du produit, ou qu'il ait au moins une solide expérience de produits analogues dans d'autres entreprises. Par contre, ils ont quelquefois un rôle de "bouche-trou" : ils s'occupent de tâches qui sont du ressort d'autres personnes "pour les décharger, et parce que de toute façon ça fait aussi partie de la qualité".

Bon nombre de ces responsables de la qualité ont suivi le cours "technique qualité 3 (TQ3)" de l'ASPQ, ou sont en cours de formation. Mais malgré cela, il semble que le

poste de responsable de la qualité recouvre une réalité très différente d'une entreprise à l'autre. Nous verrons cela plus en détail dans les chapitres suivants.

Dans les entreprises de service, par contre, nous n'avons pas rencontré de responsable de la qualité. Même dans les contacts que nous avons pu établir en dehors de cette enquête, les entreprises engagées dans une démarche de qualité totale le faisaient par l'intermédiaire d'un directeur ou du chef du personnel. Leur formation à l'introduction de la QT s'est souvent faite par l'intermédiaire de réunions de l'ARQ par exemple, ou de séminaires ponctuels. Il ne semble pas y avoir, en tout cas au moment de l'enquête, un organisme équivalent à celui qui offre le cours TQ3 pour les entreprises de production.

3. Pourquoi une démarche qualité

Un des buts qui ressort pour presque toutes les entreprises, c'est d'introduire une démarche qualité afin de se profiler face à la concurrence; cette dernière, dans la plupart des cas, ne pratiquant aucune politique particulière en matière de qualité.

La prise de conscience de la nécessité de mieux satisfaire le client a également été un des facteurs déclenchants pour la mise en place de ce type de démarche. Il apparaît encore que la qualité du produit fini ne suffit plus pour assurer la pérennité de l'entreprise. Des notions telles que la diminution des coûts de non-qualité, le respect des délais, la faculté de s'adapter rapidement aux fluctuations du marché sont des effets attendus, que ce soit par l'intermédiaire des normes ISO, ou par un processus de type qualité totale.

4. Quel type de démarche qualité

Un constat étonnant s'impose ici : même lorsque la démarche implantée est du type certification aux normes ISO 9000, la majorité des personnes interrogées parlent de qualité totale. Elles ont donc une vision plus globale, et peut-être plus philosophique de ce que doit être la qualité dans leur entreprise.

Ainsi, la qualité totale engloberait une qualité qui se mesurerait par rapport à des normes. Mais bien souvent, cette QT est difficile à conceptualiser : "ça touche toute l'entreprise, pas seulement la production". En creusant un peu, on se rend compte qu'il y a plusieurs types de démarche qualité, et que chaque personne, même si elle est "responsable de la qualité", s'est forgée une image de la démarche liée autant à la réalité de l'entreprise qu'à son vécu propre.

Par exemple, comment comparer une personne qui affirme que la qualité "ça doit signifier un respect absolu du système mis en place", avec une autre pour laquelle "c'est la formation et la motivation" ? Doit-on considérer ces deux points de vue comme antinomiques, ou bien comme faisant partie d'une réalité plus large ? Mais dans le second cas, cela signifie que chaque entreprise n'envisage qu'une partie de la démarche qualité... ou alors que ladite démarche peut être abordée sous différents angles, tant il est vrai qu'il n'existe pas de remède miracle et que, pour être digérée au

mieux, toute idée nouvelle doit d'abord être adaptée pour correspondre un tant soit peu aux phénomènes culturels, relationnels, identitaires, etc. de l'entreprise.

5. Les actions entreprises pour améliorer la qualité

Ces actions sont très diversifiées, et varient énormément d'une entreprise à l'autre. De la rédaction des documents nécessaires à l'obtention du certificat SQS aux cercles de qualité, en passant par la formation, l'information et l'enquête auprès de clients, on voit cependant des tendances se dessiner. Peut-on parler d'une "orientation produit" pour ceux qui renforcent le contrôle, la maîtrise du processus de fabrication, etc. ? Et si "l'orientation collaborateur" convenait pour caractériser ceux qui parlent de formation, de motivation, d'information ? Alors on pourrait sans doute avancer qu'il existe une "orientation bureaucratique" pour ceux qui ont tendance à avoir beaucoup d'idées mais qui engagent peu d'actions concrètes; ainsi qu'une "orientation clients" dans les entreprises qui mettent en exergue une enquête auprès de la clientèle, associée à un "armement lourd" pour le personnel du front.

On se retrouve de la sorte avec des notions qui rappellent celles de Pümpin et Al. (1985) quand ils parlent de culture d'entreprise... Des notions qui tendent à confirmer une de nos hypothèses, c'est-à-dire que la culture de l'entreprise a un rôle non négligeable à jouer dans l'introduction d'une démarche qualité, quelle qu'elle soit.

6. Les personnes de l'entreprise et la qualité

Les réactions du personnel face à l'introduction d'une démarche qualité sont de plusieurs ordres. Tout d'abord, il apparaît qu'il existe une différence fondamentale entre le discours et l'action : le discours sur la qualité est mobilisateur; on ne peut pas ne pas y adhérer. Par contre, dès qu'il s'agit de faire intervenir des changements dans la manière de travailler, des résistances interviennent.

D'autre part, il est essentiel de clarifier la notion de qualité, et de faire savoir aux collaborateurs ce qu'on attend d'eux : que ce soit au niveau de la différence entre qualité conçue et qualité perçue, ou bien au niveau d'objectifs clairs et opérationnels à atteindre.

Si l'on reprend l'analyse des résistances mentionnées ci-dessus, on en découvre de plusieurs sortes. Il y a le bon ouvrier qui ressent une mise en doute de sa valeur professionnelle, et celui qui ne comprend pas pourquoi on cherche à améliorer quelque chose qui est déjà très bien. Les résistants se comptent aussi, et peut-être surtout, parmi les contremaîtres ou chefs d'atelier. Leurs raisons ne sont pas aisées à comprendre. Se sentent-ils menacés par une démarche qui les court-circuite ? Refusent-ils le passage d'un rôle à l'autre, de celui de "chef-expert technique", à celui de "chef - gestionnaire et animateur" ? Ou bien tout simplement sont-ils confrontés aux mêmes doutes que leurs collaborateurs ?

Le tableau brossé ci-dessus est très noir, il faut le contrebalancer par la réaction de la majorité du personnel qui, si les changements sont introduits progressivement, assimilent la nouvelle démarche sans trop de problèmes.

Un point commun à nombre des personnes interrogées est le fait que l'implantation de la qualité est une démarche de longue haleine, qui se fait par petits pas de la part du personnel, mais grâce à une implication ferme et constante de la direction : l'énergie dispensée par quelques personnes doit être perçue, ressentie jusqu'au fin fond de l'entreprise.

Les mesures prises pour éliminer les résistances sont également différentes d'une entreprise à l'autre; en fait elles varient suivant la personne qui est chargée d'implanter la qualité, ainsi qu'en fonction du "style" propre à chaque entreprise, qu'on pourrait peut-être appeler culture d'entreprise. Il me semble qu'on peut également envisager l'effet des sous-groupes identitaires qui cohabitent dans une même organisation. Un exemple aidera à mieux comprendre : dans une entreprise, il existe des groupes ayant des intérêts divergents, voire même des valeurs opposées : les ateliers et les bureaux, les suisses et les frontaliers, parfois les ouvriers et les contremaîtres... Si la culture de l'entreprise favorise la cohésion par une centration sur le produit ou sur le client, les divergences qui émergeront lorsqu'il faudra changer la manière de travailler pour atteindre des objectifs en termes de qualité pourront être "neutralisées" par la mise en commun des expériences de chacun (groupes de réflexion, etc.). En effet, la priorité sera donnée à la qualité du produit, ou à la satisfaction du client. Par contre, si le contrôle et la centration sur la production "à la pièce" sont dominants, il ne sert à rien d'essayer de mobiliser le personnel autour de notions telles que la qualité du produit ou la satisfaction du client, parce que cela ne signifiera que contraintes supplémentaires pour les travailleurs.

7. Endroit critique pour la qualité

Deux tendances se dégagent nettement : les endroits critiques se situent soit à l'entrée de l'entreprise, à l'amont de la fabrication du produit (recherche et développement, matières premières); soit à la sortie de l'entreprise.

Dans le premier cas, le but est de prévenir les erreurs de conception, ainsi que les problèmes de malfaçon liés à la qualité des composants de base. Dans le second cas, il s'agit d'éviter qu'un produit non conforme aux exigences du client sorte de l'entreprise.

Au niveau des services, l'accent semble mis sur le personnel du front. Mais nous disposons de trop peu d'éléments pour affirmer quoi que ce soit.

Si l'on revient aux entreprises de production, il serait prématuré, à notre avis, de conclure que, si selon les préceptes de la littérature la qualité s'apparente plutôt à la prévention qu'au contrôle, les entreprises qui se soucient plus de leurs sorties que de leurs entrées ne sont pas encore bien inscrites dans la démarche. En effet, nos observations personnelles nous incitent plutôt à penser que chaque entreprise met en

exercice, dans ce cas bien précis, les endroits qui posaient des problèmes au moment de l'enquête. Ainsi, il s'agirait plutôt de processus difficiles à maîtriser, des fournisseurs réfractaires, etc. Tant il est vrai que toute démarche, si elle apporte des idées nouvelles, doit en priorité s'adapter à l'entreprise en prenant en compte ses spécificités.

En fait, il semblerait que les problèmes surgissent lorsqu'on essaie de maîtriser des processus externes à l'entreprise (fournisseurs, clients qui ne paient pas) ou alors très complexes : quand il s'agit de la conception d'un produit par exemple, il est nécessaire de prendre en compte à la fois les exigences du client et les moyens à disposition dans l'entreprise. Pour ce faire, il est essentiel d'une part d'éviter les intermédiaires entre le concepteur et le client, donc de donner au premier les moyens de comprendre et de négocier avec le second. D'autre part, une bonne connaissance des moyens techniques et de savoir-faire à disposition dans l'entreprise est également impérative, sans quoi le produit sera impossible à fabriquer.

8. La formation

La formation technique ou à l'encadrement est loin d'être systématique dans les PME; il est d'autant plus rare de voir une réelle formation à la qualité. Dans la plupart des cas, il s'agit d'actions ponctuelles et l'enseignement est considéré comme acquis une fois pour toutes.

9. La communication

La synthèse de ces commentaires sur la communication relative à la qualité permet de tirer quelques axes de réflexion :

1. L'atteinte des objectifs en termes de qualité est un processus lent;
2. les problèmes y relatifs concernent notamment des "hiatus" dans la transmission des informations, des objectifs, etc.;
3. les cadres intermédiaires sont des personnes-clés pour que cette transmission soit effective vers le bas de la hiérarchie;
4. une vision globale de l'entreprise est nécessaire.

Pour atteindre les objectifs fixés, qu'ils soient liés à une démarche de certification aux normes ISO 9000 ou à l'introduction de tout autre type de démarche qualité, il est nécessaire de faire preuve de patience, de tolérance et d'obstination : les choses doivent être répétées mille fois, remises en cause, digérées, négociées pour être enfin tolérées en tant que changement définitif dans la manière de travailler. On retrouve ici la notion d'adaptation, déjà introduite plus haut : pour qu'une démarche novatrice puisse s'implanter avec succès dans l'entreprise, elle doit pouvoir être digérée par les personnes qui devront faire avec tous les jours. Nous avons parlé de culture d'entreprise, on peut y ajouter également la notion d'identité au travail : il existe différents sous-groupes dans l'entreprise, qui s'approprient plus ou moins bien, en fonction de leurs caractéristiques propres, les changements apportés par une notion telle que celle de qualité.

Pour qu'il y ait adhésion aux objectifs de la qualité, il est nécessaire que tous se comprennent, qu'il y ait le moins de déformations possibles dans la transmission des informations. Ainsi, un cours de communication a été mis sur pied dans l'une des entreprises; celui-ci a permis une meilleure compréhension des directives en provenance de la direction. En même temps, les séances d'information du type "questions-réponses" permettent d'éclaircir les termes ambigus, et de mettre des exemples sur des notions abstraites.

La direction, ainsi que les responsables de la qualité, comptent énormément sur les cadres de première ligne (les contremaîtres et chefs d'équipe) pour faire passer la notion de qualité à leurs collaborateurs. Cependant, il nous semble essentiel de sensibiliser ces personnes à leur rôle de "moteur de la communication", et surtout de leur donner les moyens de mener à bien cette tâche. On a vu plus haut que ce sont ces mêmes personnes qui ont parfois de la peine à entrer dans la démarche, notamment en raison du changement de rôle que cela implique : centration plus grande sur la gestion et l'encadrement, au détriment de l'aspect technique...

En plus de renseignements précis sur la nature de la démarche, ses objectifs et les actions concrètes à entreprendre, bon nombre des personnes interrogées pensent qu'il est nécessaire de tenir les collaborateurs au courant du fonctionnement général de l'entreprise : nature des clients, progression des ventes, objectifs généraux, etc. En effet, cette information a un double rôle : d'une part elle encourage la motivation et l'implication au travail, car elle donne un sens à la tâche de chacun; d'autre part, en permettant à chacun de se représenter son rôle dans l'ensemble, elle permet une meilleure réflexion sur la nature de son travail et la manière de l'influencer.

ANNEXE 2 : LE QUESTIONNAIRE

LA QUALITE DANS L'ENTREPRISE ⁽¹⁾

Ce questionnaire a été construit dans le but de comprendre ce que devient le concept de qualité dans le travail de tous les jours.

Afin d'éviter toute confusion, il est divisé en deux grandes parties : dans la première, je vous demande de répondre en pensant à la qualité du produit qui sort de votre entreprise, dans la deuxième il s'agit de questions concernant la démarche de "qualité totale", telle qu'elle est pratiquée au niveau de votre travail.

Veuillez utiliser l'échelle en cinq points qui se trouve en face de chaque question, en entourant le chiffre qui correspond le mieux à ce que vous pensez :

1 = tout à fait d'accord

2 = plutôt d'accord

3 = moitié/moitié

4 = plutôt pas d'accord

5 = pas du tout d'accord

SO = sans opinion

1 = tout à fait vrai

2 = plutôt vrai

3 = moitié/moitié

4 = plutôt faux

5 = tout à fait faux

SO = sans opinion

1 = très important

2 = important

3 = moitié/moitié

4 = peu important

5 = pas du tout important

SO = sans opinion

Chaque échelle sera résumée de la façon suivante :

	d'accord			pas d'accord		
	1	2	3	4	5	SO
Le client préfère des produits bons marchés						

Vous pouvez me renvoyer ce questionnaire à l'aide de l'enveloppe affranchie jointe. Ce questionnaire est strictement confidentiel. Il sera dépouillé à l'aide des traitements statistiques habituels. Les responsables de l'entreprise recevront un rapport en termes globaux, qui parlera des tendances de la moyenne de la population. Les questionnaires sont détruits dès que le traitement statistique est terminé.

Si vous avez des questions à me poser :

Isabelle Piérard
GPA, Université de Neuchâtel
Pierre-à-Mazel, 7
2000 Neuchâtel 038/21.14.85

⁽¹⁾ Ce questionnaire est issu d'un mémoire de licence réalisé sous la direction de I. Piérard par Reine Grigger et Karine Gfeller, étudiantes à l'Université de Neuchâtel en 1992. Je remercie également M. Constantin, président de l'ARQ, pour son aide et ses conseils.

PREMIERE PARTIE : LA QUALITE DU PRDDUIT.

	Vrai					Faux	
1. Le client préfère les produits bon marché	1	2	3	4	5		SO
2. Le client est prêt à payer plus cher un produit meilleur	1	2	3	4	5		SO
3. Il y a toujours un rapport entre la qualité et le prix du produit	1	2	3	4	5		SO
4. Pour l'entreprise, un produit de qualité est un produit qui ne coûte pas cher à produire	1	2	3	4	5		SO
5. Une mauvaise qualité dans le processus de production entraîne une augmentation du prix du produit fini	1	2	3	4	5		SO
6. Le travail de chacun apporte un plus à la qualité du produit fini	1	2	3	4	5		SO
7. Le produit est de bonne qualité quand on a tout fait le plus rapidement possible	1	2	3	4	5		SO
8. La manière dont on utilise les machines est importante pour la qualité du produit fini	1	2	3	4	5		SO
9. Faire un produit fini de bonne qualité, c'est aussi diminuer le volume des déchets de fabrication	1	2	3	4	5		SO
10. Pour qu'un emballage soit de bonne qualité, il doit :							
- donner envie d'acheter au client	D'accord					Pas d'accord	
	1	2	3	4	5		SO
- respecter les normes de protection de l'environnement	1	2	3	4	5		SO
- être économique	1	2	3	4	5		SO
- être facile à faire	1	2	3	4	5		SO
- protéger le produit	1	2	3	4	5		SO
11. Votre département/service contribue de manière importante à la qualité du produit	1	2	3	4	5		SO
12. Les autres départements/services de l'entreprise contribuent moins que vous à la qualité du produit.	1	2	3	4	5		SO
13. Chaque département joue un rôle important dans la détermination de la qualité du produit dans l'entreprise	1	2	3	4	5		SO

ANNEXE 2 : LE QUESTIONNAIRE

14. Évaluez, par une note, l'importance de la contribution de ces éléments à la qualité du produit	important					Pas important	
- votre travail personnel	1	2	3	4	5	SO	
- la coopération dans l'équipe	1	2	3	4	5	SO	
- la matière première	1	2	3	4	5	SO	
- la manière dont le chef encadre le groupe ou l'équipe	1	2	3	4	5	SO	
- le procédé de transformation des matières premières	1	2	3	4	5	SO	
- l'état des machines	1	2	3	4	5	SO	
15. La prise de conscience des problèmes de qualité a changé votre manière de travailler	D'accord					Pas d'accord	
	1	2	3	4	5	SO	
16. Par rapport à ce qui se passe dans votre entreprise, quels sont les éléments déterminants pour la qualité du produit ?	Vrai					Faux	
- les machines	1	2	3	4	5	SO	
- le rythme de travail	1	2	3	4	5	SO	
- la durée des pauses	1	2	3	4	5	SO	
- les règles d'hygiène	1	2	3	4	5	SO	
- les règles de sécurité	1	2	3	4	5	SO	
- le suivi du produit dans l'entreprise	1	2	3	4	5	SO	
- l'organisation du travail	1	2	3	4	5	SO	
- la motivation du personnel	1	2	3	4	5	SO	
- la formation du personnel	1	2	3	4	5	SO	
- les relations entre niveaux hiérarchiques	1	2	3	4	5	SO	
- les relations entre collègues de travail	1	2	3	4	5	SO	
- l'information	1	2	3	4	5	SO	
- la communication entre les départements/services	1	2	3	4	5	SO	
- Autre (précisez) :							

DEUXIEME PARTIE : LA DEMARCHE QUALITE TOTALÉ (QT)

17. Quels sont les effets visibles actuellement du programme d'amélioration de la qualité totale :

	Vrai					Faux	
- le produit est meilleur	1	2	3	4	5	SO	
- les coûts de production diminuent	1	2	3	4	5	SO	
- il y a moins d'accidents	1	2	3	4	5	SO	
- il y a moins de pannes, d'incidents techniques	1	2	3	4	5	SO	
- le client est plus satisfait du délai de production	1	2	3	4	5	SO	
- l'entreprise a une meilleure renommée	1	2	3	4	5	SO	
- le produit fini a un meilleur emballage	1	2	3	4	5	SO	
- Le volume des déchets lors de la production est beaucoup moins important	1	2	3	4	5	SO	
- vous êtes plus satisfait(e) de votre travail	1	2	3	4	5	SO	
- le rapport qualité prix du produit fini est plus juste	1	2	3	4	5	SO	
- la communication à l'intérieur de l'entreprise est meilleure	1	2	3	4	5	SO	
- les relations entre les personnes sont meilleures	1	2	3	4	5	SO	
- le personnel participe plus aux prises de décisions	1	2	3	4	5	SO	
- on perd moins de temps	1	2	3	4	5	SO	
18. Tous les départements dans l'entreprise jouent un rôle important dans la détermination de la qualité totale	D'accord					Pas d'accord	
	1	2	3	4	5	SO	
19. La qualité totale touche le produit avant tout, plutôt que l'ensemble des activités de l'entreprise	1	2	3	4	5	SO	
20. D'une manière générale, vous ressentez vraiment que l'entreprise a la volonté de faire de la qualité totale	1	2	3	4	5	SO	
- elle utilise les moyens qu'il faut pour cela (information, formation...)	1	2	3	4	5	SO	

ANNEXE 2 : LE QUESTIONNAIRE

21. Qui sont les responsables de la qualité totale dans l'entreprise ?	D'accord					Pas d'accord	
- la direction	1	2	3	4	5	SO	
- les cadres	1	2	3	4	5	SO	
- le service de contrôle de la qualité	1	2	3	4	5	SO	
- les agents de maîtrise	1	2	3	4	5	SO	
- les employés	1	2	3	4	5	SO	
- les ouvriers	1	2	3	4	5	SO	
- tout le personnel	1	2	3	4	5	SO	
22. En général, il y a beaucoup d'idées qui surgissent pour améliorer la QT	Vrai					Faux	
	1	2	3	4	5	SO	
23. Malheureusement, peu de ces idées sont réalisées	1	2	3	4	5	SO	
24. Quand elles ne sont pas réalisées, c'est à la suite de :	D'accord					Pas d'accord	
- un manque de communication entre les départements	1	2	3	4	5	SO	
- une tension ou une absence de dialogue entre les personnes	1	2	3	4	5	SO	
- un cloisonnement entre niveaux hiérarchiques	1	2	3	4	5	SO	
- un manque de volonté de certaines personnes	1	2	3	4	5	SO	
- un manque de moyens financiers (problèmes budgétaires...)	1	2	3	4	5	SO	
- une position du type "pourquoi changer alors que la situation actuelle n'est pas trop mauvaise"	1	2	3	4	5	SO	
- l'avis des personnes de la base n'est pas pris suffisamment en compte	1	2	3	4	5	SO	
25. Il vous arrive de parler de questions ou de problèmes de qualité avec vos collègues	Souvent					Jamais	
	1	2	3	4	5	SO	
26. Des réunions sont organisées périodiquement pour parler des questions et problèmes de la qualité	Vrai					Faux	
	1	2	3	4	5	SO	

ANNEXE 2 : LE QUESTIONNAIRE

27. Ces réunions permettent de résoudre des problèmes de qualité	Vrai					Faux		
	1	2	3	4	5		SO	
- vous participez régulièrement à ces réunions	1	2	3	4	5		SO	
28. Vous pouvez exprimer librement vos idées lors de ces réunions	1	2	3	4	5		SO	
29. Ces réunions vous permettent d'apprendre ce qu'on entend réellement par qualité	1	2	3	4	5		SO	
30. Vous recevez des informations en quantité suffisante à propos de la qualité	1	2	3	4	5		SO	
31. Les informations reçues sont claires et précises	1	2	3	4	5		SO	
32. Dans mon travail, je me sens écouté et j'ai la possibilité d'exprimer mes idées sur l'organisation de mon activité ou de mon service	1	2	3	4	5		SO	
33. Avec le temps on s'habitue à vivre et à travailler avec des problèmes qui ne sont pas résolus	1	2	3	4	5		SO	
34. Avec le temps on ne ressent plus le besoin de signaler et de résoudre les problèmes	1	2	3	4	5		SO	
35. Il s'avère important de bien connaître les produits que l'on fabrique (fabrication et utilisation)	1	2	3	4	5		SO	
36. Il s'avère important d'avoir une bonne vision de l'activité de l'entreprise	1	2	3	4	5		SO	
37. La coopération au sein des départements est un élément essentiel de la QT	1	2	3	4	5		SO	
38. Une partie de mon travail consiste à refaire ou à recontrôler ce qui n'a pas été fait ou vérifié par d'autres	1	2	3	4	5		SO	
39. Il s'avère très important :								
		D'accord			Pas d'accord			
- De contrôler soi-même la qualité de son travail, et d'en être responsable	1	2	3	4	5		SO	
- d'avoir des objectifs mesurables fixés dans le cadre de son travail, et de pouvoir en évaluer les résultats	1	2	3	4	5		SO	
- d'avoir des connaissances sur l'activité des autres départements de l'entreprise	1	2	3	4	5		SO	

ANNEXE 2 : LE QUESTIONNAIRE

- | | | | | | | | | |
|---|----------|---|---|---|---|--------------|---|----|
| 40. Je suis conscient(e) qu'il y a des pertes (matière, temps...) qui font partie de mon travail | D'accord | 1 | 2 | 3 | 4 | Pas d'accord | 5 | SO |
| 41. Etant donné qu'elles sont incluses dans les pertes admissibles, je n'éprouve pas le besoin de les réduire | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | SO | | |
| 42. De par mon expérience, je sais où sont les problèmes, et ce que l'on pourrait faire pour les résoudre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | SO | | |
| 43. Lorsqu'on évalue mes performances dans mon activité, on insiste davantage sur la notion de rendement plutôt que sur la manière dont ce travail a été effectué | Vrai | 1 | 2 | 3 | 4 | Faux | 5 | SO |
| 44. Il y a dans l'entreprise des publications (journal d'entreprise, circulaires...) au sujet de la qualité totale | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | SO | | |
| 45. Ce que l'entreprise m'a dit sur la qualité a changé ma conception personnelle de la qualité | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | SO | | |

Afin de permettre la vérification statistique de la représentativité de l'échantillon, pouvez-vous également répondre à ces dernières questions ?

Votre âge : - de 20 ans (...) 31-40 ans (...) 50 ans et plus (...)
 21-30 ans (...) 41-50 ans (...)

Formation de base: Sans (...) Sexe : Masculin (...)
 Ecole primaire (...)
 CFC ou équivalent (...)
 Maturité (...)
 ETS ou équivalent (...)
 Université (...)

Niveau hiérarchique : Chef de secteur / service (...) Ancienneté : - de 1 an(...)

Cadre	(...)	1 - 5 ans	(...)
Contremaître	(...)	5 - 10 ans	(...)
Chef d'équipe	(...)	10 - 20 ans	(...)
Employé	(...)	+ de 20 ans	(...)
Travailleur	(...)		

Département/service :

Si vous avez des commentaires, des remarques, etc. : veuillez utiliser le verso de cette feuille.

Merci d'avoir répondu jusqu'au bout à ce questionnaire !

Isabelle Piérand

ANNEXE 3 : GRILLE D'ETUDE DE L'ENTREPRISE "HORLOGE S.A."

INFORMATIONS FACTUELLES

- Type de produits
- Marché
- Clients
- Horloge de pointage, feuille de présence,...
- Critères de recrutement, de sélection, de promotion
- Critères d'évaluation des performances
- Mode de rémunération
- Les différentes unités, les flux matériels et immatériels (dépendance, transaction)
- Flexibilité des horaires, temps partiel
- Contrôle : résultats, hiérarchique : sanctions
- Taux d'absentéisme
- Célébration d'éléments personnels et familiaux au travail
- Outils de communication, comment et pourquoi ils sont utilisés.

OBSERVATIONS

- Disponibilité de l'espace : contraintes d'utilisation
- Réaction aux problèmes : on attaque, on baisse les bras...
- Comment s'exerce l'autorité : incidents critiques
- Comment ça se passe quand il faut prendre des décisions en commun
- Outils de communication, comment ils sont utilisés

ENTRETIEN AVEC LA DIRECTION ET LES CADRES

- Quelle est la mission de l'entreprise ?
- Sa fonction dans la société ?
- Sa raison d'être, sa justification de survie ?

ANNEXE 3 : GRILLE D'ETUDE DE L'ENTREPRISE
"HORLOGE S.A. "

- Histoire de l'entreprise : événements marquants, transitions cruciales: pour chaque événement, rôle de l'entreprise, environnement pertinent (contraintes / opportunités)
- Avec quels services êtes-vous en relation ? De qui recevez-vous l'information, à qui la transmettez-vous ?
- Si des objectifs ne sont pas atteints, quelle en est la raison ?
- Qu'est-ce qui crée habituellement le plus de difficultés au travail ?
- Faites-vous souvent des réunions, des commissions de travail ?
- Quelles sont les informations qui vous manquent le plus par rapport à votre travail ? Et en général ?
- Est-ce important pour vous de vous faire des amis dans le travail
- En cas de problème ou de difficulté dans le travail, avez-vous recours au chef ? Et en cas de litige avec une autre personne ?
- Comment voyez-vous votre avenir personnel dans l'entreprise ?
- Comment se prend une décision stratégique
- Pour prendre une décision, se réfère-t-on au passé, au présent ou au futur ?
- Quand vous fixez un rendez-vous, quand jugez-vous que la personne est en retard ? Et en ce qui concerne les délais de production ? Combien de temps dure un rendez-vous ?
- Quelle est la personne que vous admirez le plus dans l'entreprise ? Pourquoi ?
- Votre travail est-il évalué régulièrement ? Comment ? Par qui ?
- La direction vous fait-elle confiance ? Avez-vous confiance dans vos subordonnés ?
- Comment sont prises les décisions importantes ?
- Y a-t-il des histoires qui courent dans l'entreprise, des légendes ?
- Quelle est votre vision de la politique de qualité ? Quel est le but visé ? Quelles actions ont été entreprises ? Avec quels résultats ? quelles actions restent à entreprendre ?
- Comment cela a-t-il changé votre travail ? Prenez comme point de référence les différents thèmes que nous venons d'examiner. Que pensez-vous de ces changements ?

ENTRETIENS AVEC LES OUVRIERS ET EMPLOYES

- Histoire de l'entreprise : événements marquants
- Qu'est-ce qui crée habituellement le plus de difficultés dans votre travail ?
- Quelle est votre formation ?
- Quelles sont les informations qui vous manquent par rapport à votre travail ? Qu'avez-vous appris ici dans l'entreprise ?
- Pouvez-vous remplacer d'autres personnes dans l'atelier ? Lesquelles ? Pourquoi ? Tout le monde peut-il remplacer tout le monde ?

- Avez-vous besoin les uns des autres pour faire votre travail dans l'atelier ?
- Faites-vous souvent des réunions ou des commissions de travail ?
- Vous entendez-vous bien avec vos collègues de travail ?
- Est-ce important pour vous de vous faire des amis dans le travail ?
- En cas de problème dans le travail, avez-vous recours au chef ? Et en cas de litige avec une autre personne ?
- Comment voyez-vous votre avenir personnel dans l'entreprise ?
- Pour qui travaillez-vous ? Quels sont ses souhaits, ses besoins ?
- Qui décide que votre travail est bien fait ? Selon quels critères ?
- L'entreprise vous fait-elle confiance ? Comment votre travail est-il contrôlé ?
- Avec quels ateliers avez-vous des contacts ? De qui recevez-vous votre travail ? Avec quelles informations ?
- Si un jour vous n'arrivez pas à faire le travail qui vous est attribué : pourquoi ?
- Avez-vous entendu parler de qualité dans l'entreprise ? Comment ? Qu'en pensez-vous ? Comment cela a-t-il changé votre travail ou va-t-il le changer ?
- Pour vous, qu'est-ce que la qualité ?

Grille de dépouillement des entretiens réalisés avec les cadres

- Mission de l'entreprise
- Fonction dans la société
- Histoire
- Services en relation
- Evénements qui empêchent de faire le travail
- Difficultés au travail
- Réunions de travail
- Informations qui manquent
- Ambiance/amitiés
- Recours au chef
- Avenir des cadres
- Prise de décision
- Perception du temps
- Personne admirée
- Evaluation du travail
- Confiance
- Rumeurs
- La qualité :
- Définition
- Buts à atteindre
- Actions initiées

- Conséquences des actions
- Actions à entreprendre
- Réflexions sur la qualité

Grille de dépouillement des entretiens réalisés avec les collaborateurs

- Les événements marquants de l'histoire de l'entreprise
- Les difficultés rencontrées au travail
- Les personnes admirées
- Les informations qui manquent
- La polyvalence
- Le besoin des autres
- Les réunions de travail
- Le travail par objectifs
- Recours au chef
- Prévisions quant à l'évolution du travail
- Le contrôle et la confiance
- Contacts entre départements
- Les événements qui empêchent de faire le travail
- La qualité :
- Définition
- Buts de la démarche qualité
- Comment on agit sur la qualité
- Les effets de la démarche qualité
- Qui est le responsable de la qualité
- Qui peut agir sur la qualité
- Ce qu'il faut faire pour améliorer la qualité
- Le recrutement et la mise au courant des nouveaux collaborateurs

ANNEXE 4 : GRILLE D'ETUDE DE L'ENTREPRISE "METAL S.A."

INFORMATIONS FACTUELLES

- Qui a un cahier des charges ? Quels sont les objectifs qui y sont précisés ? Comment a-t-il été construit à chaque niveau ?
- Comment se fait l'évaluation des personnes ?
- Y a-t-il un projet d'entreprise écrit ?
- Qui en a connaissance ? Comment est-il diffusé ?
- Que se passe-t-il au niveau de la formation ?
- Y a-t-il une rotation importante du personnel ? De quel type de personnel ?
- Quelle est la formation du personnel à chaque niveau ?
- Y a-t-il eu des changements dans le personnel ? A quel niveau ?
- Qu'est-ce qui a changé dans l'organisation du travail ?
- Y a-t-il plus de réunions de travail ? De quelle nature ?
- Y a-t-il eu des changements dans la structure de l'entreprise ?
- Quels sont les moyens de communication mis en œuvre :
 - pour faire descendre les informations
 - pour les faire remonter
 - pour les faire circuler horizontalement... et comment ils sont utilisés
- Quels changements sont prévus ? Dans quel délai ? Comment seront-ils introduits ?
- Comment se fait le recrutement, par qui ?
- Comment se fait la mise au courant d'un nouveau collaborateur, par qui ?
- Quelles sont les informations qui ont déjà circulé dans l'entreprise à propos de la qualité ? Documents écrits, communication orale,...
- Qu'est-ce qui a déjà été fait pour la qualité ?
- Qu'est-ce qui reste à faire pour atteindre le niveau de qualité requis ?
- Définition de la nature des objectifs en termes de qualité; buts recherchés; ...
- Mode de rémunération
- Flexibilité des horaires, temps partiel

ANNEXE 4 : GRILLE D'ETUDE DE L'ENTREPRISE
"METAL S.A."

- Dépendance, transaction entre les différentes unités, les flux matériels et immatériels
- Le contrôle des résultats, le contrôle hiérarchique, les sanctions
- Présence d'horloges de pointage, de feuilles de présence; contrôle du temps de travail
- Célébration d'événements personnels et familiaux au travail
- Les type de produits fabriqués : cela évolue-t-il ?
- Les clients
- Le marché

PREMIERE ENQUETE.

GUIDE D'ENTRETIEN

- Ancienneté
- Postes occupés
- Formation
- Décrivez votre travail
- Qu'est-ce qui crée habituellement le plus de difficultés dans le travail ?
- Quels sont les buts de l'entreprise ?
- Quels sont les événements marquants de l'histoire de l'entreprise ?
- Avec quels services/départements/unités êtes-vous en relation/communication ? A propos de quoi ?
- Avez-vous un cahier des tâches, une description écrite de ce que vous devez faire ?
- Y a-t-il des objectifs qui vous sont fixés ? Lesquels ? A quel terme (durée) ?
- Comment sont-ils mesurés, comment évalue-t-on votre travail ?
- Quelles sont les raisons qui peuvent vous empêcher d'atteindre vos objectifs ?
- Comment pensez-vous que votre travail va évoluer ces prochaines années ?
- Faites-vous souvent des réunions de travail ? De quelle nature ?
- Quelles sont les informations qui vous manquent par rapport à votre travail ? Et par rapport à l'entreprise en général ?
- Quelles sont les informations dont vous disposez ? Comment se présentent-elles, sur quel support ?
- Comment se prend une décision stratégique :
 - au niveau de l'entreprise
 - au niveau de votre département/unité
- Quand vous fixez un rendez-vous, quand jugez-vous que la personne est en retard ? Faites la différence entre une personne interne et une personne externe à l'entreprise

ANNEXE 4 : GRILLE D'ETUDE DE L'ENTREPRISE
"METAL S.A."

- Quel est le retard toléré au niveau de la production ? De la livraison ? De la facturation ?
- La direction vous fait-elle confiance ?
- Pouvez-vous avoir confiance dans vos subordonnés ?
- Quelle est l'ambiance qui règne dans l'entreprise ? Et dans votre unité ?
- Pouvez-vous remplacer d'autres personnes dans l'entreprise ? Lesquelles ? Pour faire quel travail ?
- Y a-t-il des cours de formation permanente organisés dans l'entreprise ? Lesquels ? A qui sont-ils destinés ? Les suivez-vous ?
- Expliquez comment ça se passe : est-ce que vous demandez une formation, est-elle imposée, par qui, ...
- Est-ce que vous connaissez un peu le travail des autres ateliers ?
- Quand vous avez terminé votre travail, où va ce que vous avez fait ? Quelles sont les exigences de la personne/unité qui reçoit votre travail ?
- D'où vient le travail que vous avez à faire ? Que pensez-vous du "matériel" que vous recevez ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?
- Quelles sont vos relations avec l'encadrement/la direction/vos subordonnés ?
- Qu'est-ce que vous faites pour améliorer la qualité du travail qui vous est demandé ?
- Est-ce qu'on parle de qualité dans l'entreprise ? Comment ?
- Quels sont les changements que cette notion a introduit dans votre travail ?
- Y a-t-il un endroit critique ou important du point de vue de la qualité dans l'entreprise ?
- Que faudrait-il encore faire pour améliorer la qualité ?
- Qui est responsable de la qualité dans l'entreprise ?
- Qui peut agir sur la qualité ?
- Pouvez-vous me donner une définition de la qualité ?
- Qui vous a recruté ?
- Quels sont les critères de recrutement ? Sur quelle base vous a-t-on choisi, choisit-on vos collaborateurs ?
- Comment se fait la mise au courant d'un nouveau collaborateur ? De quoi lui parle-t-on ? Que visite-t-il ? Quelles sont les personnes qui lui sont présentées ?

GRILLE DE DEPOUILLEMENT

- Les difficultés rencontrées dans le travail
- Les buts de l'entreprise
- Les événements marquants de l'histoire de l'entreprise
- Relations entre services et départements

**ANNEXE 4 : GRILLE D'ETUDE DE L'ENTREPRISE
"METAL S.A."**

- Les objectifs et l'évaluation
- Prévisions quant à l'évaluation du travail
- Réunions de travail
- Informations qui manquent
- Prise de décision
- Confiance
- Ambiance
- Formation permanente
- Relations entre niveaux hiérarchiques
- Comment on parle de qualité dans l'entreprise
- Ce qu'il faut faire pour améliorer la qualité
- Définition de la qualité

STRUCTURE DU RAPPORT PRESENTE A L'ENTREPRISE

Une introduction et une description de la population précédaient les points ci-dessus, qui étaient suivis d'une conclusion.

DEUXIEME ENQUETE

GUIDE D'ENTRETIEN

- Qu'est-ce qui a changé depuis décembre de l'année passée ?
- L'ambiance
- Les informations
- Organisation des ateliers
- Réunions de travail à propos de la qualité
- Les cours et formations données à propos de la qualité
- Les contacts avec les autres ateliers
- Les relations entre niveaux hiérarchiques
- Le chômage
- Les effets de la démarche qualité
- Ce qui reste à faire pour améliorer la qualité
- La démarche qualité réalisée
- La confiance dans l'entreprise
- Les résultats de l'audit réalisé par la SQS

GRILLE DE DEPOUILLEMENT : IDEM

STRUCTURE DU RAPPORT PRESENTE A L'ENTREPRISE :

**ANNEXE 4 : GRILLE D'ETUDE DE L'ENTREPRISE
"METAL S.A."**

- Les entretiens
- Les changements perçus dans l'entreprise depuis décembre 91
- L'ambiance
- La qualité
- Le chômage
- Le contrôle
- Le questionnaire
- Première partie : la qualité du produit
- Deuxième partie : la démarche qualité totale
- Conclusion

TROISIEME ENQUETE

Questionnaire : voir annexe 2