

Les effets organisationnels de la Qualité Totale

Hervé Mesure

Groupe ESC - Rouen

RESUME

La Qualité Totale (QT) telle qu'elle sera abordée dans cette communication sera conçue comme un phénomène multidimensionnel.

En effet, elle est, à la fois, une "Mode" et une "Méthode de direction" (et non simplement une nouvelle façon de gérer la qualité des produits stricto-census).

En tant que méthode de management, la QT est "Un ensemble de principes et de moyens destinés à gérer l'entreprise, dans sa globalité, à partir de la notion de Relation Client-Fournisseur - RCF- étendue à l'ensemble des relations (internes et externes) de l'entreprise". Sur cette base, la communication développera trois points.

I. Les fondements de la recherche présentée.

Deux constats, à l'origine de cette recherche, ont présidé à la définition de la méthodologie suivie. Tout d'abord, très peu de recherches ont été réalisées sur la QT.

Les recherches sur les Méthodes de Management manquant souvent d'un cadre conceptuel précis ou explicite.

La recherche qui sera présentée est donc exploratoire, qualitative, à la fois, empirique et documentaire. Elle s'appuie cependant sur un cadre conceptuel issu du Management Stratégique (qui propose un modèle de l'organisation).

II. Les pratiques observées.

La communication présentera un recensement des pratiques QT observées. Trois points seront plus particulièrement développés.

Il est possible de distinguer deux types d'entreprises. Celles pour qui la Qt n'est qu'un vecteur à communication; celles qui se sont lancées effectivement dans la QT.

Parmi les entreprises qui pratiquent significativement la QT, nous avons repéré trois approches distinctes en matière de QT.

Les intérêts et les limites de l'utilisation de la QT.

III. L'analyse organisationnelle des pratiques observées.

Outre les aspects descriptifs précédents, l'analyse s'est focalisée sur les interactions entre, d'une part, la QT, et, d'autre part, deux variables organisationnelles : la structure et la culture. La communication présentera donc les incidences de la QT sur les dimensions structurelles des organisations observées et montrera la contingence de ces effets.

Quelques éléments d'analyses seront présentés quant à l'incidence de la QT sur les dimensions culturelles des organisations observées. (Cependant la présentation privilégiera la relation QT-Structure).

En conclusion, on tentera de préciser en quoi la QT a changé les organisations où elle a été significativement installée.

INTRODUCTION

Une des leçons des années quatre-vingt est que le "Succès" d'une entreprise passe par la capacité de sa direction à intégrer -dynamiquement- les principales variables qui conditionnent la compétitivité et le développement d'une entreprise (Stratégie ; Structure ;

Culture...)¹. Une des difficultés majeure de cette direction générale de l'entreprise est que les méthodes dites "de direction générale" ne sont conçues (et pratiquées) que pour gérer une ou quelques unes de ces variables.

¹ Nous faisons allusion au "Management Stratégique" qui est une façon de concevoir la Direction Générale de l'Entreprise.

Et comme l'ont souligné quelques auteurs,¹ se pose alors la question de l'existence et de l'utilisation de Méthodes de Direction Générale qui soient véritablement vecteur de ce développement intégré.

C'est donc de ce point de vue que nous étudierons la Qualité Totale (QT).

En effet, la Qualité Totale peut être analysée aussi bien comme une "Mode" (ou mouvement) que comme un instrument de direction. Comme mode et comme instrument, la QT s'est fixée en France dans les années 85-87.² En tant que Méthode de Direction, on peut donner de la QT la définition suivante : "Un ensemble de principes et de techniques destinés à gérer l'entreprise, dans sa globalité à partir de la notion de Relation Client Fournisseur -RCF- étendue à l'ensemble des relations ou des actions -internes et externes- de l'entreprise. Le principe directeur est celui de la satisfaction du client".

La recherche présentée ci-dessous s'attache à cerner les effets organisationnels de la "Méthode" QT dans quelques entreprises qui l'ont effectivement pratiquée à partir de 1985-87.

I - PRESENTATION D'ENSEMBLE DE LA RECHERCHE

En préambule, nous précisons que ce travail de recherche a été entrepris dans le cadre d'une *thèse de doctorat en Sciences de gestion*, préparée au Centre HEC - ISA. Ce travail s'inscrit dans la mouvance des travaux de recherche sur les méthodes de management entrepris depuis 20 ans par certains professeurs du département G.R.H. du Centre HEC - ISA.³

Les fondements de cette recherche seront présentés avant de détailler ses principales caractéristiques.

Les fondements de notre recherche sur la QT s'appuient sur deux types de travaux : une pré-enquête auprès d'experts ; deux revues de la littérature.

La première revue a été celle de la littérature sur la QT et la Gestion de la Qualité. Elle nous a mené à trois résultats.

Tout d'abord, un recensement systématique des composantes de la QT (telles qu'elles apparaissent dans la littérature normative sur la QT⁴), a débouché sur la

¹ Voir bibliographie : A. Bartoli et Ph. Hermel ainsi que H.M. Tichy.

² Pour une étude de la QT comme "Mode" voir H. Mesure : "la QT en France", Document de Recherche, ESC Dijon, 1990.

³ Ce sont principalement : G. Amado sur l'OD et les méthodes de travail en groupe ; F. Chevalier sur les Cercles de Qualité et le management participatif ; G. Franck sur la D.P.O. ; G. Trepo sur l'ACT, la D.P.O., les CQ(s), la QT.

⁴ Il s'agit d'une littérature principalement rédigée par des "Hommes d'entreprise" à partir de leurs expériences de

définition d'un "Standard QT", c'est-à-dire une description complète et ordonnée de toutes les composantes de la QT recensées dans la littérature normative sur la QT. Cette dernière -abordée comme un vecteur de Direction Générale- peut ainsi être décrite comme étant un ensemble composé de deux catégories d'éléments.

La QT est, d'une part, un ensemble de principes de gestion (au sens large) plus ou moins reliés entre eux.

Le deuxième ensemble d'éléments rassemble les techniques et outils de gestion (au sens large) qui permettent d'opérationnaliser les principes pré-cités. Ces composantes "Instrumentales" de la QT se divisent en deux groupes. Les dispositifs de "pilotage" de la QT. Il s'agit des moyens (préconisés par la littérature normative) qui permettent de planifier, d'organiser, d'animer et de contrôler l'action Qualité Totale. Le deuxième groupe est celui des techniques et outils qui permettent de "Satisfaire les clients" (internes ou externes). Il s'agit d'un ensemble assez hétéroclite qui rassemble une bonne part des outils de gestion, d'organisation du travail et d'animation des hommes apparus depuis les années cinquante.

Le second résultat de notre étude de la littérature sur la QT et la Gestion de la Qualité est qu'il faut distinguer la QT de la Gestion de la Qualité. Cette dernière nous paraît devoir n'être limitée qu'aux notions, techniques et outils (même si ceux-ci ont été considérablement enrichis dans les années 80) de gestion des produits et des process. Or, la QT est plus qu'une simple gestion des produits. Il convient donc d'étudier la QT plutôt comme méthode de direction de l'entreprise.

Le troisième constat de notre revue de la littérature sur la QT est que très peu de recherches méthodiques ont été menées sur la QT stricto-sensu⁵ Dès lors, une recherche sur la QT revêt un caractère relativement exploratoire.

L'étude des travaux de recherche sur les Méthodes de Management (OD ; DPO ; ACT...) a débouché sur quatre constats principaux.

Globalement, la littérature est nettement dominée par des études d'inspirations sociologiques ou psychosociologiques.

La problématique des changements dans l'organisation, occasionnés par l'introduction d'une méthode dans l'entreprise, l'emporte nettement sur celle de la manière dont ces changements peuvent survenir.

Malheureusement le cadre conceptuel de la plupart de ces études est rarement nettement explicité (notamment les notions d'organisation et de changement). Le champ des études est principalement celui de la Très Grande Entreprise industrielle, plus précisément les unités de

consultants ou de responsables de la QT au sein d'une entreprise. Citons à titre d'exemple B. Stora (voir bibliographie).

⁵ En 1990 nous avons recensé moins de 10 recherches méthodiques sur la QT (en langue française).

production de ces entreprises. Le choix des terrains est rarement l'aboutissement d'un processus de randomisation. La plupart des dispositifs méthodologiques sont qualitatifs.

La plupart des recherches se focalisent sur l'étude d'une méthode (les CQ, la DPO...). Rares sont les recherches qui étudient plusieurs méthodes. Ce point, joint aux aspects méthodologiques pré-cités, ainsi qu'à la relative grande dispersion théorique des études, expliquent sans doute que la littérature sur les "Méthodes" ne porte pas la marque d'une construction cumulative, sinon d'une théorie, du moins d'une meilleure connaissance des méthodes de management comme facteur de changement des organisations.

Ces travaux sur la littérature ont été complétés par une enquête ¹(menée en 1986-87) auprès d'"Experts" (Essentiellement de consultants). L'objectif était de cerner, sur la base de leurs expériences, comment la QT était effectivement appliquée et quels pouvaient être ses effets sur le fonctionnement et les résultats des entreprises.

Cette enquête ainsi que les deux études de la littérature sont à l'origine des principales caractéristiques de cette recherche sur les effets de la QT dans les entreprises qui la pratiquent.

Cette recherche "de thèse" se caractérise par deux dimensions principales. Il s'agit d'une recherche organisationnelle sur la QT. De plus elle est "sectoriellement" très marquée puisque les entreprises étudiées appartiennent toutes à l'industrie Informatique.

L'objectif principal de cette recherche consiste à mettre en évidence les incidences de la QT sur les structures et sur la "configuration" des entreprises observées.

L'intérêt théorique de cette recherche est de contribuer à la connaissance des Méthodes de Management comme vecteur de changement des entreprises.

La démarche de théorisation retenue est de nature empirico-inductive.

Le dispositif méthodologique est qualitatif. En effet, les données se composent de documents écrits et d'interviews semi-directifs. 109 entretiens ont été réalisés dans 7 divisions de 3 Très Grandes Entreprises du secteur de l'informatique. L'analyse de ces données a été faite de façon qualitative. Nous avons d'abord rédigé 5 monographies (qui sont autant d'études de la QT dans une entité donnée), à l'aide d'un canevas ad hoc puis nous avons procédé à une analyse comparative thématique de ces 3 monographies.

Pour analyser l'incidence de la QT sur les structures et, plus largement, sur l'organisation des entités observées,

nous avons utilisé deux notions empruntées à Henri Mintzberg.²

Tout d'abord la notion de "Structure organisationnelle" qui "comprend les moyens formels et semi-formels que les organisations utilisent pour diviser et coordonner leur travail de façon à créer des comportements stables".³ Un des intérêts de cette définition est de permettre une analyse des effets de la QT à 3 niveaux puisque Henri Mintzberg distingue les structures de poste, la superstructure et les paramètres de l'infrastructure (système de gestion et de décision, mécanisme de liaison). Cette distinction de 3 champs possibles d'incidence structurelle permet une analyse plus précise des effets d'une méthode de management (ou de direction) sur la structure. Cette notion retenue, la question de notre étude devient dès lors : les pratiques rassemblées sous le vocable QT modifient-elles les structures de poste, la superstructure et l'infrastructure des entités observées ? Si oui, de quelles façons ?

Pour savoir si la QT, au-delà d'une éventuelle modification de la structure organisationnelle, a changé l'organisation, nous avons repris la notion de Configuration d'Henri Mintzberg. *Pour cet auteur, les principaux éléments d'une organisation -dont les paramètres de structures organisationnelles- "paraissent tous se regrouper de façon naturelle en types ou configurations"⁴ qui est une "combinaison théoriquement cohérente de paramètres de contingence et de structure"⁵ De plus, "dans chaque configuration, il y a un mécanisme de coordination qui est dominant, une partie qui joue le rôle principale et un type de décentralisation qui est utilisé"⁶. Préalablement à l'analyse de la QT stricto-sensu, nous avons donc décrit les 5 entités observées à l'aide de la typologie de Henri Mintzberg. Pour chaque entité ainsi décrite, il s'agissait d'apprécier si la QT a modifié, significativement, tout ou partie des principales variables qui définissent une configuration. La question d'analyse devenait ainsi : au-delà des paramètres de structure organisationnelle, la QT a-t-elle modifié l'équilibre (politique) entre les principales parties⁷ de chaque entité observée et a-t-elle eu un effet sur la logique dominante de coordination et sur la décentralisation ?*

² H. Mintzberg, "Structure et dynamique des organisations", Les Editions d'Organisation, Paris, 1982.

³ H. Mintzberg, "Structure...", page 84.

⁴ Idem, page 268.

⁵ Idem, page 272.

⁶ Idem, page 268.

⁷ Rappelons que pour H. Mintzberg une organisation est composée de 5 parties c'est-à-dire 5 catégories de "Rôles" dont la mission et les tâches sont spécifiques. Ces 5 parties sont : le centre opérationnel, la ligne hiérarchique, la technostucture, les postes de support, la direction.

¹ Cette enquête a été menée à l'aide d'entretiens semi-directifs auprès de 14 "Experts" principalement des consultants.

II - LES PRATIQUES QT OBSERVEES

Le but de cette partie est de présenter, rapidement, les principaux dispositifs du "Standard QT" effectivement utilisés dans les entités observées.

Les 4 dispositifs de pilotage de la méthode QT communs à toutes les entités observées sont : le Comité de Direction Qualité ; les Coordinateurs Qualité ; la formation à la QT ; l'utilisation des méthodes et techniques de communication interne qui diffusent les concepts et les techniques de la QT ainsi que des exemples d'actions QT réussies.

Les 3 dispositifs d'action les plus utilisés sont : les groupes Qualité : les contrats "Client - fournisseur" et les systèmes de mesure de la Qualité.

Les objectifs officiels que l'on tente d'atteindre prioritairement avec la QT sont la satisfaction des clients externes et la maîtrise des coûts.

Les actions entreprises dans le cadre de la QT visent avant tout à améliorer la qualité des produits existants et le fonctionnement des processus en place.

C'est principalement au sein et au niveau des départements (c'est-à-dire les unités de rang n+2) que sont utilisés les contrats, les groupes et les systèmes de mesure de la Qualité.

Les managers intermédiaires et les coordinateurs sont les principaux acteurs (et bénéficiaires) de la QT. Contrairement à ce qui s'est passé avec les CQ, la QT fonctionne largement par et pour l'encadrement.

L'intégration des dispositifs QT dans les entités observées est réelle quoique secondaire.

Réelle puisque les dispositifs d'action et de pilotage existent dans toutes les unités des entreprises observées.

Mais ce constat doit être doublement nuancé. Tout d'abord toutes les unités d'une même entité n'ont pas le même état d'avancement ni les mêmes résultats. Ensuite, la QT est loin d'être devenue "Quotidienne" car, pour beaucoup, faire de la QT c'est participer à un groupe Qualité.

III - L'INCIDENCE DE LA QT SUR LES STRUCTURES DES ENTITES VISITEES.

L'analyse de nos données a nettement montré que l'action (re)structurante de la QT se focalise principalement au niveau des Postes de travail et des Liens latéraux (Infrastructure) entre unités.

En effet, la QT, dans les entités observées, ne s'est traduite par aucune modification significative de la superstructure existante antérieurement à l'exception de la création, dans tous nos terrains, d'une unité -de rang directorial- dédiée à la QT. Ni la taille des unités, ni leurs bases de regroupement n'ont été modifiées par la mise en place de la QT. De même, la QT a été "neutre" vis-à-vis de la structure hiérarchique des entités

observées. Les pratiques QT se sont donc coulées dans la superstructure existante.

Il convient cependant de signaler que -dans deux de nos terrains- des actions QT (menées à l'aide de G.A.Q. travaillant sur des problèmes transversaux) ont révélé, indirectement, les limites de la superstructure en place en matière de division du travail entre les entités.

La démarche QT semble donc s'être développée en faisant "L'économie" d'une modification de la superstructure.

Par contre, l'effet structurel de la QT est net au niveau des postes de travail.

Deux variables structurelles "de poste" sont particulièrement activées quelque soit le type de poste considéré.

Tout d'abord, la QT contribue à développer (parfois à démarrer) la *formalisation du travail* des différentes catégories de postes. Ce mouvement s'effectue moins par formalisation des postes eux-mêmes (description de fonction...) que par celle des procédés de travail. Ainsi la QT se concrétise-t-elle par le développement des procédures et la diffusion (ou plutôt la vulgarisation) de méthodes d'organisation et d'analyses de problème. Ces dernières sont associées à des méthodes d'animation et de participation au travail en groupe. Un autre élément très intéressant est le mouvement de "mise sous indicateurs" de la plupart des postes (à l'exception des postes de direction) c'est-à-dire que de plus en plus de postes se trouvent dotés de moyens (Tableaux de bord ; objectifs...) de contrôle de leur activité.

La deuxième variable de poste qui est la plus activée par l'introduction de la QT est la *socialisation*. A cet égard, il faut souligner l'importance des moyens de formation et de communication interne mis en oeuvre lors de la mise en place de la QT et ce dans toutes les entités observées.

Les deux autres variables de poste sont nettement moins activées. La *(dé)spécialisation verticale* du travail concerne principalement les postes d'opérateurs. A travers la QT, ceux-ci se voient confier quelques tâches (nouvelles) de conception et de contrôle, notamment à travers le travail en groupe et l'auto-contrôle.

Par contre, la QT n'a pas provoqué un mouvement de révision des critères de *qualification* à remplir pour occuper les postes.

Globalement, on peut dire que la QT agit moins sur les qualifications que sur la manière de faire le travail (soit au moyen de principes d'action -"Faire bien du premier coup !" - soit à l'aide de procédures et méthodes de travail).

L'autre grand champ de (re)structuration induit par la QT est celui des infrastructures c'est-à-dire les mécanismes de liaison et les systèmes de planification et de contrôle.

La QT se concrétise par le renforcement des *mécanismes de liaison* entre les entités. D'un point de vue structurel, les groupes de travail, qui sont utilisés dans le cadre de la QT, servent -in fine- à coordonner tout ou partie du travail (existant) au sein des unités et entre les unités.

Ces groupes s'occupent soit de flux de travaux (ou de problèmes) "transversaux" (que l'on cherche à appréhender de façon "globale") soit de problèmes en marge des flux de travail mais communs à une ou plusieurs unités (Conditions de travail...).

Le travail, au sein de ces groupes, est formalisé via l'utilisation de méthodes de travail en groupe et via l'utilisation de dispositifs de contrôle (Reporting ; contrat d'objectifs...) dédiés au management de ces groupes.

Ainsi la QT, à travers les groupes qu'elle génère entre les unités (et au sein de celles-ci), tisse tout un réseau de liaisons horizontales (permanentes ou temporaires) *formalisées*. A travers ce maillage, les unités qui sont "couplées" sont poussées à gérer ensemble leurs relations ou problèmes de frontières plutôt que de rester sur l'habituel statu-quo (plus ou moins conflictuel). De plus, cette gestion est réalisée à l'aide de méthodes, techniques et outils standardisés.

En dehors des groupes de travail, notons que les principaux dispositifs de pilotage de la QT -à savoir le coordinateur QT et le Comité QT-peuvent aussi être interprétés comme des mécanismes de liaison (même s'ils sont "dédiés" au pilotage de la QT) puisqu'ils contribuent à mailler de façon permanente des unités.

Un des aspects les plus frappants de la QT est la "mise sous indicateurs" des unités principalement à travers deux démarches emblématiques de la QT : celle des contrats "Client-Fournisseur" (qui peuvent être élaborés entre deux ou plusieurs entités) ; les GAQ qui, souvent, ont pour effet de formaliser le processus qu'ils étudient (par exemple : la facturation) et de le mettre sous contrôle statistique. En outre, avec la QT, les unités se dotent de tableaux de bord qui ne sont pas uniquement composés d'indicateurs¹ de Qualité. La QT se traduit donc par un développement des procédures de *Contrôle des performances*. Par contre la QT n'a introduit (ou stimulé) que peu de systèmes de *Planification des Actions*.

Au niveau de l'infrastructure des entités observées, la QT a donc nettement renforcé la coordination horizontale entre les unités. Elle est moins un mouvement de redistribution des tâches entre les unités qu'une méthode visant à améliorer la manière dont les unités collaborent. La QT semble donc corriger la tendance spontanée de chaque unité à optimiser son propre fonctionnement au détriment des unités situées en amont ou en aval.

La restructuration partielle des postes et de l'infrastructure des entités observées semble s'être

¹ On trouve dans les tableaux de bord dits "Qualité" des indicateurs de Qualité mais aussi des indicateurs d'activité ; de suivi des budgets ; de suivi de formation...

prolongée par une modification significative des comportements professionnels². Ceux-ci paraissent -in fine- comme l'enjeu principal de la QT.

Après l'étude des incidences de la QT sur tel ou tel paramètre de structure, nous allons nous intéresser à ses effets sur les autres variables de configuration.

Globalement la QT ne semble pas avoir modifié la "Configuration" des entités observées. En effet, ni l'équilibre (politique) des parties, ni le principal mécanisme de coordination, ni le mode habituel de décision n'ont évolué. Au contraire, il semble que la QT a plutôt renforcé les principales modalités d'organisation antérieures.

En conclusion, il nous semble donc que la QT peut-être interprétée comme un processus de revitalisation des organisations plus que comme une démarche de changement (passage d'un mode configurationnel à l'autre). Cette revitalisation vise surtout à assurer une meilleure adaptation des entités à leur environnement (Satisfaction des clients externes et maîtrise des coûts). Pour cela deux voies d'action ont été -de facto- suivies : l'action sur la manière de travailler via l'activation de certains paramètres de poste ; le maillage horizontal des unités via le développement du travail en groupe. Ces deux axes sont en interaction dans la mesure où le développement du travail en groupe passe par une action au niveau des postes afin d'améliorer ou de créer une compétence en matière de travail en groupe.

IV - DISCUSSION

Avant d'aborder les éléments de discussion que nous suggère cette recherche, il nous paraît nécessaire d'en préciser les limites.

Comme la plupart des recherches sur les méthodes de management, les limites principales de notre étude tiennent au champ de la recherche et à sa méthodologie.

Le champ de notre étude est très limité puisqu'elle s'est déroulée dans quelques (très grandes) entreprises du secteur informatique. Cependant nous ne nous sommes pas limités à des entités de production. Nous avons aussi observé des entités "administratives". Rappelons, enfin, que toutes nos entités ont été sélectionnées de façon non aléatoire. Ces éléments limitent donc la validité externe de nos conclusions mais pas plus que pour d'autres études analogues.

En termes méthodologiques, nous précisons que les questionnaires semi-directifs utilisés, ont favorisé certes, la collecte de données factuelles sur la QT et les structures des organisations visitées, mais aussi beaucoup d'autres données sur le fonctionnement de ces mêmes organisations.

² Les communications hiérarchiques seraient plus factuelles : on travaillerait moins "pour soi" et plus "pour ses clients" : on s'essayerait à "bien faire du premier coup".

Ceci, joint au nombre relativement élevé d'entretiens, a posé le problème d'un volume important et disparate de données à traiter. Ces points, ainsi que la démarche qualitative d'analyse des données, affaiblissent la validité interne de notre recherche.

Ces limites précisées, il nous semble acceptable de retenir 3 conclusions quant aux effets structurels de Méthode de management comme la QT. Les méthodes de management apparues dans les années quatre-vingt (management participatif, projet d'entreprise, QT...) ont en commun de distinguer les principes et techniques de pilotage des principes et outils d'action. Notre recherche sur l'incidence structurelle de la QT nous suggère que les dispositifs de pilotage sont aussi structurants que les dispositifs d'action. Ceci signifie que même les implantations "pour la galerie" de méthodes de management -c'est-à-dire qui se limitent principalement à la mise en place d'un dispositif de pilotage- ne sont pas "Neutres" structurellement.

Notre recherche paraît valider l'intérêt, pour l'étude des méthodes de management, d'utiliser une conception "large" de la structure. En effet, cela permet d'analyser les effets d'une méthode dans les 3 champs théoriquement possibles de la structure à savoir : le poste, les unités, l'organisation.

Malgré ses limites, notre recherche fait nettement ressortir les interactions "structurantes" qui existent d'une part, entre les dispositifs d'une méthode de management, et, d'autre part, entre une méthode de management et les systèmes de gestion du personnel ou ceux des unités.

Ces 3 résultats induisent 4 conclusions normatives quant à la manière de mettre en place une méthode de management. Il convient donc de :

Définir précisément l'ampleur du changement attendu. Une méthode de management peut être utilisée aussi bien pour "bouleverser" une organisation que pour la revitaliser. Il est donc préférable de définir -a priori- l'ampleur du changement attendu en fonction des objectifs que l'on assigne à la méthode.

Définir précisément à quel niveau (poste ; équipes ; organisation) l'on souhaite porter l'action principale de réorganisation ou de revitalisation.

Etre conscient que certains dispositifs de pilotage ou d'action sont, soit indissociables de certains autres, soit incompatibles avec certains autres. Il est donc souhaitable de veiller -ex ante- à la compatibilité entre les dispositifs de la méthode.

S'assurer de la compatibilité entre les dispositifs véhiculés par la méthode et les systèmes de gestion existants au sein de l'entreprise. Dans tous les cas de figure, un ajustement de ces derniers devra être prévu.

D'un point de vue plus théorique, notre recherche nous a conduit à esquisser deux hypothèses relatives à la manière dont les méthodes de management pourraient modifier les organisations.

Une hypothèse de changement par sédimentation. Les organisations pourraient changer (au sens fort du mot) à cause, non pas de la mise en place d'une méthode donnée, mais à la suite d'une succession de méthodes agissant sur les mêmes variables organisationnelles ou au même niveau organisationnel¹. Ainsi il nous semble que le développement du travail en groupe, dans les très grandes entreprises², est la résultante d'une succession de modes apparues depuis la fin des années soixante-dix (groupes d'expression, cercles de qualité, projet d'entreprise...).

Une hypothèse de changement "en parallèle". Plusieurs méthodes de management, introduites en même temps, pourraient, par effet cumulatif, avoir un effet de réorganisation et non simplement de revitalisation.

Pour être précisées et vérifiées ces deux hypothèses nécessitent une révision de la pratique actuelle en matière de recherche sur les méthodes de management. Les deux points majeurs nous paraissent être des recherches plus diachroniques, et l'utilisation d'un même cadre conceptuel et méthodologique pour étudier des méthodes différentes. Notre recherche sur la QT a été un premier pas dans ce sens.

BIBLIOGRAPHIE

Bartoli A. et Hermel P. "Le développement de l'entreprise", Economica, Paris, 1989.

Mintzberg H., "Structure et dynamique des organisations", Les éditions d'organisation, Paris, 1982.

Stora G. et Montaigne J. "La Qualité Totale dans l'entreprise", Les éditions d'organisation, Paris, 1987.

Tichy H.M., "Managing strategic change : Technical, Political and Cultural Dynamics", John Wisley & Sons, New-York, 1981.

¹ Par contre, une méthode peut, seule, revitaliser ou corriger à la marge une organisation.

² Nous établissons une distinction entre le travail en équipe et le travail en groupe. La QT a accéléré le développement de ce dernier au sein des très grandes entreprises.