

La responsabilisation, un construit social

Transformation du rôle du management dans l'implantation d'un projet qualité totale : contribution d'une lecture contextuelle

Gérard WARNOTTE

Anne ROUSSEAU

Université Catholique de Louvain

I. INTRODUCTION : QUESTION DE RECHERCHE.

L'objet de notre recherche, encore dans une phase exploratoire, a porté sur l'observation et l'analyse des changements provoqués par l'implantation d'un projet Qualité totale dans l'organisation. Ceux-ci mettent en question la définition de nouvelles règles du jeu qui portent particulièrement sur l'évolution et la transformation des modes concrets de relations (management "transversalisé") et de gestion des ressources humaines (responsabilisation de l'encadrement et des opérateurs).

La question de recherche que nous avons principalement isolée à ce stade, est celle portant sur le management dont le rôle actif dans la régulation des processus de changement est posé comme un objectif sinon une nécessité. Les relations nouvelles inter-services privilégiant les relations transversales (client-fournisseur), le décloisonnement requis entre services fonctionnels et opérationnels, l'obligation de mobiliser le personnel de base sur des objectifs de qualité, poussent à une rédefinition du rôle du management vers des fonctions de coordination impliquant davantage de **décentralisation des décisions, de responsabilisation**. Or, dans la pratique, il existe un courant de recherche important en France (G. TREPO, 1986; FR. CHEVALIER, 1991; FR. PEYROLLE, 1991; H. MESURE, 1992) et en Grande Bretagne (S. HILL

1991) qui a fait état clairement de multiples résistances au changement de la part de l'encadrement.

Il nous a semblé utile d'apporter à cette question une lumière complémentaire appuyée sur le choix :

- d'un cadre de référence théorique, l'analyse contextuelle (A. PETTIGREW) et

- d'un terrain d'observation - une entreprise industrielle - où une étude par interviews a permis de saisir les écarts entre le discours et la réalité concernant la **responsabilisation de l'encadrement** dans le cadre de l'implantation d'un projet Qualité totale.

Sur le plan théorique, l'analyse contextuelle et processuelle se distingue d'une approche strictement contingente par sa conception du changement organisationnel. Il nous paraît intéressant, dans cette communication, de montrer la complémentarité de ces deux approches.

L'approche contextuelle s'attache davantage à comprendre le changement à travers les mécanismes par lesquels les acteurs élaborent les stratégies organisationnelles. Les travaux de l'équipe de A. PETTIGREW au Centre for Corporate Strategy and Change de l'Université de Warwick (UK), ont apporté des preuves multiples de l'intérêt heuristique de cette approche.

Ainsi, dans cette perspective théorique, la responsabilisation de l'encadrement apparaît, non comme l'adaptation à des contraintes externes, à des prescriptions inhérentes au projet qualité totale mais, comme le résultat d'une construction sociale des acteurs.

Sur le plan de l'étude empirique, à la lumière de cette grille, nous avons cherché à analyser la construction sociale de la notion de responsabilisation Qualité totale. Celle-ci est apparue comme un enjeu de négociation dans le jeu des relations entre la ligne fonctionnelle et la ligne opérationnelle au sein de l'entreprise industrielle choisie comme terrain d'observation.

Les éléments du contexte qui ont une incidence directe sur la manière dont se définit le rôle de l'encadrement procèdent à la fois du contexte externe et interne de l'organisation et sont mobilisés dans le processus d'interactions entre acteurs.

L'influence du contexte externe se manifeste par la perception qu'ont les acteurs de l'environnement. Son caractère hostile et menaçant légitime le plus souvent à leurs yeux, l'instauration d'une démarche Qualité totale.

A cette influence externe, se trouvent étroitement liés les éléments du contexte interne à la fois construits par les acteurs et contraintes à leur responsabilisation, particulièrement à trois niveaux :

- au niveau de l'organisation où ils relèvent d'un axe centralisation / décentralisation;
- au niveau des méthodes et techniques où ils relèvent d'un axe contrôle / auto-contrôle;
- au niveau des comportements où ils relèvent d'un axe individuel / collectif.

L'analyse fera apparaître des phases d'évolution du contexte (dimension temporelle) qui influencent le jeu des relations entre la ligne fonctionnelle et la ligne opérationnelle autour de la construction de la notion de responsabilisation.

L'hypothèse plus précise que nous voudrions étayer est que *"la capacité pour les fonctionnels, dans un contexte de crise, de construire la notion de responsabilisation à leur profit s'opère au détriment de la ligne opérationnelle poussée à certaines formes de "déresponsabilisation", en contradiction avec l'objectif poursuivi dans l'implantation d'un projet qualité totale"*.

Cette contribution abordera successivement les points suivants :

- Qualité totale et transformation du management : lectures contrastées de l'approche contingente à l'approche contextuelle.
- responsabilisation du management et légitimation du changement : des enjeux contradictoires dans l'implantation d'un projet Qualité totale. Etude empirique.

II. QUALITE TOTALE ET TRANSFORMATION DU MANAGEMENT : LECTURES CONTRASTEES DE L'APPROCHE CONTINGENTE A L'APPROCHE CONTEXTUELLE.

II. 1. Vers un nouveau modèle de management ?

Le mouvement de la Qualité totale est présenté très largement dans la littérature managériale comme "exigeant et engendrant une rupture par rapport aux schémas traditionnels de l'entreprise dite taylorienne et de l'économie quantitative" (GELINIER, 1990).

Les tenants de ce mouvement contribuent à forger l'image d'un nouveau modèle de management émergent qui déstabilise et restructure le management existant.

Parmi les maîtres-mots de cette mutation (révolution ?) managériale, on peut citer les principes directeurs suivants :

- * le client-roi au centre de l'organisation;
- * la mobilisation des salariés-acteurs, autonomes et responsables;
- * le décloisonnement de l'information et la pyramide inversée;
- * le management transversalisé fondé sur des relations internes clients-fournisseurs entre services co-responsables etc....

Ce modèle, largement diffusé par le milieu des consultants, dans un nombre croissant d'entreprises, a donné lieu à peu de recherches empiriques sur l'évaluation de son implantation dans les organisations. Quand des observations ont lieu (VILLETTE, 1989), elles font état d'une réelle force d'inertie où la reproduction du système antérieure, la pression à la continuité l'emporte souvent sur le changement.

Parmi les facteurs prépondérants de cette difficulté de changement, les auteurs soulignent l'importance des résistances multiples de l'encadrement. L'échec de certaines tentatives serait dû au fait que *"l'encadrement n'a pas été acquis par suite d'une démarche standard plaquée, peu adaptée au terrain et mal intégrée au processus de management"* (GELINIER, 1990).

Le point commun des observations est de laisser dans le flou les raisons qui poussent l'encadrement à agir de la sorte en opposition à une réforme dont les justifications en termes d'efficacité semblent si puissantes.

Seules des explications à un niveau individuel sont généralement développées faisant état de défaut de personnalité, de résistances psychologiques, de défense de territoires ou de positions de pouvoir. Ce type de justification en réalité, tend à éluder une question plus fondamentale qui est de comprendre comment l'organisation (par quel mécanisme ?) arrive-t-elle à gérer le changement stratégique, par exemple, lors de l'implantation d'un projet Qualité totale ?

Cette question met en jeu le niveau de l'organisation qui, comme le note M. SUEUR, est "un

élément structurant important en ce sens qu'à travers les innovations organisationnelles, l'entreprise vise à transformer les logiques d'acteurs et les acteurs eux-mêmes", (SUEUR, 1991). Au coeur de cette structuration, la constitution du système de management et le modèle hiérarchique qui le sous-tend apparaît être un enjeu essentiel de tout changement.

Dès lors, comprendre la manière dont l'entreprise gère le changement stratégique passe nécessairement par la connaissance des mécanismes à l'oeuvre dans la transformation des organisations en général, et de leur système de management en particulier.

Notre objectif dans cette communication, est de confronter sur cette question du changement, l'apport de l'approche contingente à celle de l'approche contextuelle et de justifier l'intérêt d'inscrire notre analyse dans la seconde approche.

II. 2. Approche contingente.

Tout d'abord, suivant le raisonnement contingent, l'environnement joue un rôle décisif dans la structuration de l'organisation. LAWRENCE ET LORSH dont les travaux sont la référence absolue dans ce type de courant, avaient révélé le double mécanisme de la "différenciation" et de "l'intégration" par lequel l'organisation s'adaptait à un environnement d'une incertitude variable. Leurs recherches avaient déjà bien montré que dans les organisations à faible différenciation, la ligne hiérarchique était un moyen suffisant pour obtenir l'intégration entre les groupes. Par contre, dans les organisations caractérisées par une forte différenciation de leurs unités à laquelle devait correspondre une intégration élevée, le système d'encadrement était appelé à évoluer pour y inclure des rôles de coordination et de liaisons horizontales.

Dans la logique de ce modèle de référence s'est construite une représentation des caractéristiques évolutives du système de management, résultat des mutations technologiques, économiques, socio-culturelles et organisationnelles de l'environnement des entreprises. Ainsi, un document publié par "Entreprise et Personnel", *l'encadrement : catalyseur de l'efficacité des hommes* affirme que la transformation du rôle de l'encadrement est bien la conséquence de "la nécessité pour l'entreprise de pouvoir réagir vite et à bon escient face aux turbulences accrues et à la concurrence planétaires" (DONNADIEU, 1988). Il en découlerait des transformations structurelles pour l'encadrement : différenciation accentuée de rôles; décentralisation des responsabilités impliquant des lignes hiérarchiques courtes ; une conception de l'autorité plus axée sur l'animation etc... L'évolution de l'organisation qui en résulte devrait renforcer très significativement la **responsabilisation de l'encadrement**. Les domaines où doivent s'exercer cette responsabilité accrue pour atteindre l'efficacité par les hommes, sont : la compétence, la motivation, la communication.

Le mouvement de la Qualité totale constitue à cet égard un terrain propice à la justification de cette conception de la **responsabilisation de l'encadrement**.

Divers auteurs ont cherché à montrer que précédemment le mouvement des cercles de qualité, dans cette approche de l'efficacité par les hommes, s'était très largement essoufflé, fin des années 80, faute d'une implication suffisante de l'encadrement. Exerçant peu de responsabilités dans le cadre des cercles de qualité, beaucoup de cadres se sont sentis mis en cause dans leur pouvoir décisionnel (CHEVALIER, 1991; HILL, 1991).

Ces auteurs présentent alors le mouvement de la Qualité totale comme la réponse managériale visant à une implication plus active de tout la pôle direction : de la direction générale à l'encadrement intermédiaire. Le projet Qualité totale est alors devenu un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise visant à mettre sous tension les différents composants de l'organisation autour de l'objectif qualité, idéal absolu du service aux clients.

Ce mouvement de la Qualité totale, situé à l'intersection de l'apport de deux courants : qualitatif (normes et mesures de la qualité) et participatif (adhésion et engagement volontaire individuel et collectif dans l'idée qualité), va se concrétiser dans des programmes qualité où l'encadrement aura un rôle clef à jouer (WARNOTTE, 1992).

Dans la logique du raisonnement contingent, la **responsabilisation des cadres** est dictée par la nécessité de l'adaptation aux contraintes de l'environnement et à la satisfaction des besoins des clients. Toutefois ce type de justification, formulée dans les limites des hypothèses du raisonnement contingent, ne fournit pas de réponses à d'autres questions que soulève cette même réalité.

Quelle est la part prise par l'action des individus et des groupes dans la définition de nouveaux rôles de l'encadrement, dans l'établissement des relations clients-fournisseurs et la responsabilisation qu'elle implique pour les uns et les autres ? Plus concrètement, comment expliquer que des groupes différents comme les cadres opérationnels et les cadres fonctionnels, ayant des objectifs différents qui sont nécessairement complémentaires, ne parviennent pas toujours à coopérer ? N'est-il pas paradoxal de constater l'absence d'"intégration" et les "cloisonnements" qui rendent difficiles toute réelle collaboration entre les groupes.

Le raisonnement contingent ne fait que constater ce paradoxe sans pour autant l'expliquer. Il se contente de l'attribuer à un vice de fonctionnement ou à un comportement irrationnel de la part des individus qui en font partie. Dès lors, les limites de la lecture contingente sont de n'appréhender le changement organisationnel que comme une succession d'événements orientant, de façon parfois mystérieuse, les relations entre facteurs d'environnement et configurations structurelles.

II. 3. Approche contextuelle.

A l'inverse, d'autres approches vont mettre plutôt l'accent sur la manière dont les cadres managers perçoivent ou créent leur environnement (WEICK, 1982; HUFF, 1990). Comment les processus organisationnels

résultent de choix stratégiques (CHILD 1972, PFEFFER, 1981); du changement comme action (BRUNSSON, 1989). D'autres auteurs ont mis en évidence l'influence des processus cognitifs dans le phénomène du changement (ISABELLA, 1992).

Nous nous sommes référés principalement aux travaux d'A. PETTIGREW qui a tenté de combiner ces différents éléments dans l'approche contextuelle (PETTIGREW, 1985, 1990). Le courant de recherche qu'il a développé au Centre for Corporate Strategy and Change de l'Université de Warwick (U.K.), porte plus précisément sur le rôle de la direction et sur sa capacité de gérer le changement stratégique.

La mission fondamentale des dirigeants consisterait à évaluer les changements dans l'environnement économique, social, technologique et politique et à élaborer des stratégies pour s'y adapter.

Ces recherches se sont attachées à analyser le processus d'implantation du changement dans une organisation. Ce processus se déroule dans le temps; il comporte une dimension historique, une succession d'événements et de décisions menant à l'élaboration de la stratégie de changement et à la traduction de ses objectifs en mesures concrètes.

C'est précisément le rôle des cadres dans le processus de changement que nous voudrions particulièrement mettre en évidence dans notre recherche.

Au centre de cette problématique, il y a l'importance reconnue à l'influence des perceptions et aux représentations mentales du contexte organisationnel sur le changement. Selon cette conception, la manière dont les acteurs forgent leur connaissance contribue à construire les réalités sociales sur base desquelles ils fondent leur action (BENSON, 1977; GIDDENS, 1979).

Les croyances et les perceptions des acteurs constituent alors un vecteur puissant du changement organisationnel dans la constitution et la transformation de pratiques sociales (WHITLEY, 1989).

Une conséquence logique de cette position est donc de considérer les interprétations des acteurs impliqués dans une organisation étudiée comme des données importantes pour comprendre le changement organisationnel (GIDDENS, 1979; BOUCHIKHI, 1990). Cette question suppose que l'on appréhende les mécanismes de transformation développés et utilisés par les acteurs pour orienter le changement.

Les travaux de l'équipe d'A. PETTIGREW auxquels nous nous référons, ont relevé ainsi qu'un facteur critique de ce changement dépendait de façon majeure de la manière dont le management parvenait à mobiliser (construire) les contextes autour d'eux (WHIPP et alii, 1988).

La notion de "contexte", telle que l'a défini PETTIGREW comporte deux niveaux : le contexte "externe" et "interne" de l'entreprise.

Le contexte interne combine à la fois la dimension structure - les liaisons formelles et informelles entre fonctions; la dimension culture - le système de valeurs et de croyances utilisé pour légitimer l'action; la dimension politique - la distribution du pouvoir entre les différents acteurs.

Le contexte externe couvre les aspects macro à l'échelle de la société dans les domaines économiques, sociaux, politiques...

Considérer que les "contextes" dans lesquels les managers opèrent peuvent être mobilisés, signifie qu'il ne s'agit pas là d'entités inertes ou "objectives". Au contraire, ce sont les managers qui, en sélectionnant subjectivement leur propre version de l'environnement en accord avec leur vision personnelle, perçoivent et construisent leur propre conception de ce contexte.

Dans cette perspective, la notion de responsabilisation peut-être appréhendée comme le résultat de la construction sociale des acteurs.

III. RESPONSABILISATION DU MANAGEMENT ET LEGITIMATION DU CHANGEMENT : DES ENJEUX CONTRADICTOIRES DANS LE PROCESSUS D'IMPLANTATION D'UN PROJET QUALITE TOTALE. ETUDE EMPIRIQUE.

III. 1. Objectif de l'étude.

Notre étude a voulu explorer l'influence du "contexte" sur la question de la responsabilisation du management dans l'implantation d'un projet Qualité totale (ROUSSEAU, WARNOTTE, 1992).

Notre hypothèse est que les représentations mentales que s'en font les acteurs, leur construction sociale de la réalité, sont liées à leur capacité de mobiliser le contexte et en cela confèrent une légitimité au changement.

Dans notre étude, il s'agissait principalement de cerner la manière dont le management gère le changement particulièrement dans la conception et la mise en oeuvre de nouvelles règles du jeu visant à transformer l'organisation traditionnelle.

Une idée clef de l'instauration d'un projet Qualité totale est de favoriser l'avènement d'un nouveau management "transversalisé" c'est-à-dire la création de relations nouvelles inter-services, privilégiant les relations transversales (clients-fournisseurs) et le décloisonnement entre services fonctionnels et services opérationnels.

Le principe de la relation client-fournisseur pose de fait le service fonctionnel (méthodes, qualité, contrôle de gestion, planning...) comme étant le "fournisseur" et le service opérationnel (fabrication ...) comme le "client".

Toutefois, l'application de ce principe pose problème sur le terrain des entreprises comme le notent GELINIER et PUMIR, (1990) : *"certains grands services fonctionnels n'acceptent pas l'esprit Qualité totale qui les positionneraient comme fournisseurs"*. La raison en est qu'autrefois les services fonctionnels, détenteurs du savoir, imposaient des normes et jugeaient les performances des opérationnels soumis à leur juridiction. A l'inverse, en tant que fournisseur, le service fonctionnel serait alors jugé par les opérationnels sur la qualité, le délai de leurs prestations, ce qui suppose un vrai changement culturel.

Dans le discours sur la Qualité totale, ce principe va de pair avec la nécessité de renforcer la **responsabilisation de l'encadrement opérationnel** par le biais d'un accroissement de leur autonomie décisionnelle.

Cette notion de "responsabilisation" peut s'appréhender concrètement dans l'implantation d'un projet Qualité totale à trois niveaux suivant un continuum :

1. organisation : axe centralisation - décentralisation.
2. méthodes : axe contrôle - auto-contrôle.
3. comportement : axe individuel - collectif.

1. Niveau de l'organisation : centralisation - décentralisation.

Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure la prise de décision est restée centralisée ou s'est décentralisée dans la mise en oeuvre du projet.

Dans la logique de la responsabilisation, une décentralisation accrue de la prise de décision au profit des opérationnels est préconisée.

2. Niveau des méthodes, systèmes et procédures : contrôle - auto-contrôle.

Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure le projet Qualité totale et sa traduction en PAQ (programme d'amélioration de la qualité), assorti d'indicateurs de mesure et de suivi des actions, est perçu dans le sens du contrôle ou de l'auto-contrôle.

Dans la logique de la responsabilisation, c'est l'auto-contrôle qu'il convient de stimuler chez les opérationnels.

3. Niveau des comportements : individuel - collectif.

Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure le projet Qualité totale, axé sur la fixation d'objectifs qualité, a des effets sur l'engagement personnel tout en évaluant qu'elle en est l'implication pour l'action collective.

Dans la logique de la responsabilisation, c'est la responsabilité collective qui doit primer sur la responsabilité individuelle.

III. 2. Terrain d'observation et méthodologie.

Notre terrain d'observation est une entreprise de process marquée à la fois par un contexte externe de crise dans un secteur industriel en déclin et, par un contexte interne aux traits structurels et culturels lourdement tayloriens. La production de cette entreprise, au passé prestigieux, était axée jusqu'alors sur des exigences de quantité à produire. Le tournant a été de faire primer davantage des critères de qualité, de délais et de valeur ajoutée. Cette entreprise constitue ainsi un laboratoire intéressant de l'influence que le "contexte" pouvait exercer sur les acteurs d'un changement initiant une démarche Qualité totale.

Nous avons voulu confronter à la fois la perception qu'ont les acteurs des rôles prescrits qui accompagnent nécessairement le changement et des situations vécues sur le terrain.

L'étude empirique a porté sur un ensemble d'entretiens réalisés auprès de cadres appartenant à trois niveaux hiérarchiques : membres de la direction, responsables de service, encadrement subalterne. L'échantillon de personnes rencontrées a été de 25 cadres dans des fonctions de supervision correspondant aux phases principales du processus de production.

Les interviews se sont déroulées sur base d'un guide semi-structuré et ont duré de deux à trois heures.

Les résultats de l'étude empirique des perceptions des cadres, à la lumière de la grille, nous ont servi de base à l'analyse de la construction sociale de la notion de responsabilisation dans le projet Qualité totale. Celle-ci est apparue comme un enjeu de négociation dans le jeu des relations entre la ligne fonctionnelle et la ligne opérationnelle au sein de l'entreprise.

L'hypothèse plus précise que nous voudrions étayer est que *"la capacité pour les fonctionnels dans un contexte de crise, de construire la notion de responsabilisation à leur profit s'opère au détriment de la ligne opérationnelle, poussée à certaines formes de "dé-responsabilisation" en contradiction avec l'objectif poursuivi dans l'implantation d'un projet Qualité totale"*.

III. 3. Résultat de l'étude empirique.

Les éléments du contexte qui ont une influence directe sur la manière dont se définit le rôle de l'encadrement procèdent à la fois du contexte externe et interne de l'organisation et sont mobilisés dans le processus d'interactions entre acteurs.

a. Influence du contexte externe.

L'entreprise a subi dans le passé une crise grave qui l'a poussée au bord de la faillite. Elle n'a dû sa survie qu'à une restructuration dramatique, accompagnée de réductions massives de personnel, de rationalisations des outils de production, d'investissements dans des technologies de pointe.

Cet choc brutal a ébranlé l'organisation traditionnelle dont les mentalités avaient été profondément façonnées par la culture taylorienne.

Une évolution culturelle indispensable conduira à l'affirmation du principe selon lequel "ce sont les hommes qui font la différence" et qu'il faut développer un autre type de management plus participatif initié par la Direction générale.

De même, face à un environnement hostile et menaçant, la seule issue possible pour l'entreprise, selon le discours de la direction, est de viser la compétitivité, la recherche de valeur ajoutée, la Qualité totale.

Dans les interviews, les perceptions qu'ont les acteurs des incertitudes que l'environnement externe fait peser sur leur société, légitiment à leurs yeux la démarche Qualité totale et l'exigence de responsabilisation qui en découle.

b. Influence du contexte interne.

A cette influence externe, se trouvent étroitement liés les éléments du contexte interne à la fois construits par les acteurs et contraintes à leur action, particulièrement aux trois niveaux cités précédemment.

1. Organisation : axe centralisation - décentralisation.

La question est ici d'évaluer la manière dont est perçue la structure c'est-à-dire les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles qui renforcent la dépendance ou au contraire favorisent l'autonomie de décision des opérationnels.

La réponse à cette question telle qu'elle ressort des interviews met en jeu de façon décisive l'importance des relations transversales entre fonctionnels et opérationnels.

En pratique, il y a contradiction entre le discours sur la décentralisation qui est de faire prendre des décisions au plus bas niveau de la hiérarchie et une centralisation de fait, largement justifiée par la nécessité de renforcer la cohérence de la gestion.

Il est frappant que les opérationnels perçoivent que leur autonomie de décision est toute relative en raison d'un manque d'informations de gestion pertinentes et de dépendances multiples vis-à-vis des fonctionnels.

La difficulté des opérationnels à prendre des décisions provient du fait que les fonctionnels dont ils dépendent, leur imposent la présentation de ces informations et le délai de leur diffusion.

L'absence de découpe sélective, la difficulté de comprendre certains chiffres, les désaccords sur ceux-ci, les poussent à se réfugier dans une réserve prudente.

Par ailleurs, la multiplication de fonctionnels "qui doivent justifier leurs fonctions et en demandent toujours plus aux opérationnels" les conduit à installer des contraintes plutôt qu'à les lever.

Du point de vue des fonctionnels, la perception qu'ils ont de leur propre responsabilité est précisément de renforcer une certaine centralisation pour combler un vide apparent dans l'engagement des opérationnels qui "doivent être poussés pour prendre des mesures adéquates".

2. Méthodes : axe contrôle - auto-contrôle.

La question porte dans ce cas sur la manière dont sont perçus le suivi des décisions et l'évaluation des résultats.

Le contrôle de l'action s'opère via la détermination préalable de normes, de standards, d'objectifs servant de référence et de base à la construction d'instruments de mesure. Là aussi peut s'observer une opposition entre une tendance à renforcer le contrôle externe via un contrôle imposé ou, au contraire, celle de fournir aux opérationnels les moyens d'exercer un auto-contrôle via l'appropriation d'indicateurs gérés de manière plus autonome.

La réponse à cette question met en jeu à nouveau les relations transversales entre fonctionnels et opérationnels.

En pratique, le désir des opérationnels, dans la logique du projet Qualité totale de disposer d'une plus grande autonomie de gestion et donc d'auto-contrôle, se heurte aux contraintes imposées par les fonctionnels comme dans le domaine de la gestion budgétaire et de la gestion du personnel. Ce qui limite la responsabilité des opérationnels est de devoir raisonner à l'intérieur d'un cadre imposé dont les règles ont été conçues pour favoriser davantage le contrôle externe.

Ainsi, par exemple, en matière de personnel, les opérationnels sont coincés par l'application de règles qui les invitent à utiliser des ratios visant des mesures quantitatives d'accroissement ou de réduction d'effectifs, sans possibilité d'action sur la compétence du personnel.

Dès lors, toute velléité "d'auto-contrôle" se trouve directement en butte à la mission même des fonctionnels qui, dans leurs relations au niveau hiérarchique supérieur, sont poussés à élaborer des instruments de contrôle externe.

3. Comportement : axe individuel et collectif.

La question porte, à ce niveau, sur la manière dont sont perçus l'engagement des personnes dans l'action, leur volonté de prise en charge, en un mot leur responsabilité individuelle.

Le dilemme est que plus cet engagement s'opère de façon individuelle et personnelle, plus il conduit à certaines formes d'individualisme préjudiciables à des actions plus collectives. A l'inverse, l'engagement dans un travail de groupe (ex. réunion) peut conduire à diluer les responsabilités et à limiter l'engagement personnel et individuel.

La réponse à la question se trouve à nouveau au coeur des relations entre fonctionnels et opérationnels où l'engagement personnel des uns peut faciliter ou freiner l'engagement personnel des autres.

En pratique, l'instauration d'un système par objectifs voulu par le projet Qualité totale conduit à opposer une responsabilité individuelle à une responsabilité collective. Sur le terrain, il apparaît parfois que le désir de remplir ses objectifs envers et contre tout, au risque de "casser la baraque", conduit à des effets désastreux au détriment du travail en équipe et de la responsabilité transversale.

Dès lors, la réaction des opérationnels est souvent de deux types : soit une adhésion aux objectifs comme "parapluie" pour s'engager au minimum ou alors une défiance vis-à-vis du système par objectifs au nom de l'importance d'objectifs plus collectifs.

Sur ce point, la notion de responsabilisation est largement développée par les fonctionnels comme devant résulter d'un engagement individuel autour d'objectifs personnels. Cette position est cohérente avec le suivi de la réalisation de ces objectifs que doit effectuer chacun des services fonctionnels.

III. 4. Discussion : la responsabilisation : un construit social ?

Il est important de rappeler à ce stade qu'un des postulats de base de l'approche contextuelle concerne les rapports entre contexte et action.

"Context is not just a stimulus environment but a nested arrangement of structures and processes where the subjective interpretations of actors perceiving, comprehending, learning and remembering help shape process" (PETTIGREW, 1990).

Cette conception s'inscrit dans la ligne de travaux antérieurs (GIDDENS, 1979), selon lesquels le contexte n'est pas seulement une barrière à l'action mais qu'il est essentiellement impliqué dans sa production.

Ainsi, la notion de "responsabilisation" dans notre étude, appliqué au cas de l'encadrement opérationnel et fonctionnel peut être appréhendée comme le résultat d'une construction sociale par les acteurs. Celle-ci s'opère dans le jeu d'interactions entre les acteurs fondé sur leurs interprétations et leurs perceptions de la réalité.

Le changement voulu par le projet Qualité totale qui pousse à diffuser l'idée de responsabilisation, serait lié à la capacité des acteurs de mobiliser le contexte qui est à la fois contrainte à leur action mais que leur action contribue à construire.

Notre étude a montré que les opérationnels et les fonctionnels avaient des conceptions différentes de la notion de responsabilisation qui traduisent des approches

différentes de leurs rôles dans le contexte de l'organisation. Dans la définition du rôle des fonctionnels entre une part d'interprétation personnelle liée à une mission de contrôle qui est largement influencée par leurs relations de dépendance vis-à-vis du niveau hiérarchique supérieur. Par contre les opérationnels, favorables en principe à la responsabilisation conçue comme décentralisation des décisions, auto-contrôle, responsabilité collective, s'en trouvent empêchés par leur obligation d'inscrire leur action à l'intérieur du cadre restrictif imposé par les fonctionnels.

Dès lors, le terme même de "responsabilisation" présente des significations différentes dont la fonction est, pour les uns : les fonctionnels, de mettre en cause la carence des opérationnels. Pour les autres : les opérationnels, elle sert à justifier et à légitimer leur demande d'autonomie vis-à-vis des fonctionnels et leur faible implication faute d'une marge de manoeuvre suffisante.

En conclusion, nous avons voulu, dans cette communication, poser un jalon dans une démarche qui vise à montrer l'intérêt de l'analyse contextuelle pour appréhender le processus de transformation de l'organisation.

La vision que les acteurs ont de leur rôle et de leur mission dans le contexte de l'organisation contribue à légitimer le changement. Elle ouvre des pistes d'analyse sur les enjeux contradictoires des acteurs dans la construction sociale de la notion de responsabilisation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.

- BENSON, J.K. (1977) - Organizations : a dialectical view, *Administrative Science Quarterly*, vol 22, pp. 1-19.
- BOUCHIKHI, H. (1990) - Structuration des organisations. Concepts constructivistes et étude de cas, CERESSEC, document de recherche, Paris.
- BRUNSSON, N. (1989) - The Organization of hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in organizations, John Wiley & Sons.
- CHEVALIER, F et TREPO, G. (1986) - Cercles de qualité : une intégration problématique dans la gestion de l'entreprise, in *Revue Française de Gestion*.
- CHEVALIER, F. (1991) - Cercles de qualité et changement organisationnel, *Economica*.
- DONNADIEU, G. (1988) - L'encadrement : catalyseur de l'efficacité des hommes, *Entreprise et Personnel*, C 18.
- GELINIER, O. et PUMIR, Ph. (1990) - Qualité totale et mutation du management, in LABOUCHEIX, V, *Traité de la Qualité totale*, Dunod, pp 101-111.
- GIDDENS, A. (1979) - *Central Problems in Social Theory*, London : Mac Millan.
- HILL, S. (1991) - Why Quality Circles failed but Total Quality Management might succeed, *British Journal of Industrial Relations*, december, 11: 541-568.
- HUFF, A. (1990) - *Mapping Strategic Thought*, Chichester : Wiley.
- ISABELLA, L.A. (1990) - Evolving interpretations as a change unfolds, *Academy of Management Journal*, 33 (1) : 7-41.
- MESURE, H. (1992) - Les effets organisationnels de la Qualité totale, communication au Congrès 92, AGRH, Lille.
- NIZET, J., ROUSSEAU, A., WARNOTTE, G. (1992) - L'implantation de la Qualité totale dans quatre entreprises, *Revue Internationale de Gestion*, Montréal, pp 68-72.
- PETTIGREW, A. (1985) - Contextualist Research, in E. Lawler (ed), *Doing research that is useful for theory and practice*, San Francisco : Jossey-Bass.
- PETTIGREW, A. (1990) - Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice, in *Organisation Science*, vol 3, n°1.
- PEYROLLE, F. (1991) - Quand additionner c'est multiplier, logiques de communication interne et programmes Qualité, *Humanisme et Entreprise*, 223, 94-107.
- SUEUR, M. (1991) - Innovation technique, mutations organisationnelles et transformation de la main d'oeuvre dans la sidérurgie : quelle dynamique de changement?, rapport de recherche ronéo, Lyon.
- VILLETTE, M. (1989) - La Qualité totale au banc d'essai, *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n° 14, pp 15-25.
- WARNOTTE, G. (1992) - La Qualité totale : fondements, principes d'action et enjeux, *Humanisme et Entreprise*, Paris, 223, 4-18.
- WEICK, K. (1982) - Enactment processes in organisations, in B. STAW & G. SALANCIK (Eds), *New directions in organisational behaviour*, Florida : Krieger.
- WHITLEY, R. (1989) - Knowledge and practice in the management and policy sciences, Manchester Business School, working paper 174.
- WHIPP & alii (1988) - Understanding Strategic Change Processes : some preliminary British findings, in A. PETTIGREW (ed) *The Management of Strategic Change*, Basil Blackwell.