

La GRH :

second souffle et pérennité des politiques d'amélioration de la qualité

Jean-Yves JUBAN

Sur le thème de "la GRH éclatée", notre communication à ce Congrès a pour objet de montrer que les pratiques de GRH peuvent contribuer à atteindre des objectifs ambitieux et qui dépassent le cadre traditionnel des enjeux et des actions relatifs aux ressources humaines. Nous étudions particulièrement le lien entre la GRH et la gestion de la qualité au sein des entreprises.

Une recherche que nous avons conduite sur plusieurs années au sein d'un grand groupe automobile français, nous a permis de conclure que les politiques d'amélioration de la qualité sont menacées d'un épuisement rapide après que les outils traditionnels de gestion de la qualité aient été mis en oeuvre. Nous pensons toutefois que ces politiques peuvent trouver un second souffle et s'inscrire dans le long terme si elles sont étayées par une politique de motivation du personnel. C'est alors qu'intervient la GRH : l'objectif est ambitieux puisqu'il s'agit de rompre avec la division taylorienne du travail, qui distingue les secteurs ayant en charge la conception du travail et ceux dans lesquels on ne fait qu'exécuter le travail. La GRH peut contribuer à l'atteinte de cet objectif par la mise en place, la coordination et l'activation de nombreux changements, que l'on peut qualifier de "mineurs" (Bartoli et Hermel, 1989) et qui peuvent déboucher sur un rapprochement des fonctions au sein de l'entreprise. A terme, l'enjeu est de redonner du sens au travail (de Foucauld et Piveteau, 1995 ; Sievers, 1990) pour que la motivation de tous les acteurs de l'entreprise soit orientée vers de nouvelles améliorations des performances en matière de qualité.

L'entreprise dans laquelle s'est déroulée notre recherche existe depuis la fin du dix-neuvième siècle. Elle réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires voisin des 200 milliards de francs, pour une production d'environ 1,8 million de véhicules (y compris les véhicules utilitaires). L'effectif est un peu inférieur à 60 000 personnes. Les établissements sont concentrés en France, il y a quelques unités dans d'autres pays d'Europe et un développement à l'échelle mondiale est en cours. Les sites de production sont consacrés soit au montage des véhicules, soit à la fabrication de pièces ou d'organes destinés à être montés sur les véhicules. Les services centraux regroupent essentiellement des activités d'études, de recherche et de méthodes (qui existent aussi au sein des usines). Dans le cadre de notre recherche, nous travaillons avec les agents de maîtrise de tous les établissements : c'est à l'occasion d'une formation-action de longue durée auprès de cette population que nous avons recueilli les données que nous avons exploitées à des fins de recherche. Ces agents de maîtrise, souvent appelés chefs d'atelier, occupent une position centrale dans les usines du groupe : ils sont en position hiérarchique de "N-2" par rapport à la direction (directeur, chefs de département ou de service, chefs d'atelier) et de "N+2" par rapport au personnel de base (chefs d'atelier, chefs d'unité, base). Le module de formation-action que nous animons porte sur le management des performances globales, nous traitons chaque cas à partir des données décrivant la situation du secteur dans lequel le chef d'atelier exerce ses responsabilités. Depuis 1987 c'est environ 800 agents de maîtrise qui ont suivi cette formation, la recherche qui a conduit aux résultats que nous présentons ici porte sur 216 dossiers représentant les années 1994 à 1996.

Les chefs d'atelier en formation remplissent deux dossiers, dits de diagnostic et de projet, visant à décrire puis à améliorer le management de leur secteur. La notion de management utilisée lors de la formation-action met en avant le rôle des indicateurs de performance et des dispositifs d'animation utilisés au sein du secteur et avec l'environnement. Les dossiers sont informatisés dans une base de données, ce qui permet de faire des analyses quantitatives à partir de données originales qualitatives. Les réponses qui nous ont servi pour notre recherche sont relatives aux domaines de performance pris en compte par les agents de maîtrise (en termes d'enjeux, d'indicateurs, de thèmes d'animation ou d'objectifs dans le cadre des projets), aux évolutions qu'ils citent comme étant importantes pour leurs secteurs, aux problèmes de pilotage qu'ils rencontrent en tant que managers et aux actions qu'ils projettent de mettre en oeuvre dans la perspective d'une refonte de leurs modes de management.

Notre communication sera articulée en trois temps : nous verrons qu'il existe un obstacle structurel au développement des politiques d'amélioration de la qualité, nous montrerons que la

motivation joue un rôle central dans le blocage constaté précédemment et nous mettrons en évidence les possibilités d'actions relevant de la GRH qui sont susceptibles de contribuer à une évolution favorable de la situation.

1. UN OBSTACLE AU DEVELOPPEMENT DES POLITIQUES D'AMELIORATION DE LA QUALITE

Après un rapide survol des outils traditionnels de gestion de la qualité, nous allons développer l'idée selon laquelle un blocage dans le déploiement des enjeux et des pratiques liés à la qualité existe au sein des entreprises aujourd'hui.

1.1. Les outils traditionnels de gestion de la qualité

Les entreprises ont adopté des pratiques de gestion de la qualité variables selon les époques. On peut distinguer quatre grandes étapes au long du vingtième siècle (Hermel, 1989) :

- L'inspection, qui a pour objet la détection des défauts et qui est une démarche réactive. L'inspection s'exerce dans les ateliers, elle est le fait d'employés spécialisés (les inspecteurs) et les normes de qualité sont fixées par le bureau des méthodes ; on est donc en pleine organisation taylorienne. Ce type de gestion de la qualité caractérise le début du vingtième siècle.
- Le contrôle, ce terme étant pris au sens anglo-saxon de maîtrise et domination des événements (par exemple lorsqu'on prétend "contrôler une situation"). Les statistiques sont utilisées pour définir des tolérances et analyser des mesures de paramètres. Les contrôles peuvent se faire par échantillonnage, ce qui permet la baisse de certains coûts liés à la qualité. Le contrôle est une démarche régulationniste, qui propose des corrections en cas de défauts sortant des limites de tolérance. Il y a une acceptation de la probabilité de défaillance, ce qui constitue une nouveauté par rapport au paradigme taylorien du "one best way".
- L'assurance-qualité recouvre des pratiques mises au point au Japon dès les années cinquante sur la base de l'enseignement d'experts américains de la qualité. Ces pratiques visent à donner confiance en la capacité d'une entreprise à produire régulièrement des biens et des services de qualité acceptable. C'est donc une démarche orientée vers l'extérieur et dont le but est la consolidation des relations client-fournisseur. C'est l'époque où on prend conscience que les coûts de prévention liés à la qualité peuvent être considérés comme des investissements (susceptibles de produire un "retour" sous forme d'augmentation de l'activité par exemple). La recherche de la qualité avant l'expédition mobilise l'ensemble des ressources (hommes et moyens) de l'entreprise et suppose une bonne coordination entre les secteurs concernés. C'est l'esprit de l'assurance-qualité que l'on retrouve aujourd'hui dans la vague de certifications de type ISO. Au début de l'année 1998 on peut estimer qu'il y a environ 35 % des entreprises industrielles qui sont certifiées (SESSI, 1998).
- La qualité totale est une démarche synthétique pour les entreprises, elle revêt plusieurs dimensions (Collignon et Wissler, 1988) puisqu'elle concerne à la fois la stratégie de l'entreprise, sa politique commerciale, son organisation et puisqu'elle présente des enjeux financiers, techniques et humains. Pour que la production d'une entreprise corresponde aux attentes de ses clients, il est souhaitable que ses produits évoluent et que les activités assurées par l'entreprise soient bien maîtrisées. Dans ce cadre la notion de client interne est généralisée au sein des entreprises inscrites dans une démarche de type qualité totale. Il s'agit d'être à l'écoute des attentes du client pour que s'installe une relation de confiance avec lui, pour cela il est indispensable d'instaurer une communication soutenue entre le fournisseur et ses clients (y compris internes à l'entreprise).

Nous pouvons remarquer que les trois démarches les plus anciennes (de l'inspection à l'assurance) font très peu appel à l'implication du personnel de base, la qualité reste une affaire de "spécialistes". Dans la qualité totale il y a un appel à la participation de tous les acteurs pour l'amélioration des performances de l'entreprise. Il n'est pas sûr que cela débouche systématiquement sur une mise en oeuvre de l'implication de tous, les pratiques de qualité totale sont très hétérogènes. C'est dans le cadre de telles pratiques que se sont développés les travaux de groupe sur la qualité. Les fortunes de ces expériences, souvent baptisées cercles de qualité, ont été très diverses selon les entreprises (Chevalier, 1991).

Dans les années quatre-vingt-dix les enjeux liés à la qualité sont devenus de plus en plus importants pour l'ensemble des entreprises occidentales (Bailly, 1992). La concurrence mondiale met en évidence un défi de la qualité, les entreprises françaises devraient aborder celui-ci en remettant en cause leur organisation et les relations qu'elles entretiennent avec leurs clients. Dans cette perspective

il semble souhaitable que les entreprises s'appuient sur la compétence et sur la motivation de leur personnel. Les pratiques de qualité totale, si elles sont efficacement mises en oeuvre, peuvent donc conduire à accorder une place centrale au client, à se différencier par l'innovation, à former son personnel et renouveler les méthodes de management, à rechercher la flexibilité et développer une culture de la qualité au sein de l'entreprise.

Il y a encore assez peu d'entreprises, en France, qui peuvent prétendre avoir atteint l'excellence sur les différentes questions évoquées ci-dessus. Le cheminement vers la qualité totale semble lent et heurté pour beaucoup, le concept reste vague et les préconisations précises orientent plutôt vers une démarche de type assurance-qualité (voir les normes). Nous prétendons qu'un facteur d'explication de cette situation réside dans la persistance d'un héritage du taylorisme : la division du travail entre conception d'une part et exécution de l'autre.

1.2. Un blocage dans l'évolution des pratiques de gestion de la qualité

L'un des premiers, et l'un des plus importants, praticiens et théoriciens de l'organisation des entreprises fut Frederic Taylor (Taylor, 1911). Parmi les grands principes tayloriens qui ont été appliqués massivement par les entreprises au cours du vingtième siècle, il en est un qui a permis de nombreux progrès de productivité, mais qui a aussi conduit à de nombreux excès dans le sens de l'appauvrissement des tâches : il s'agit de la séparation entre la conception du travail par des techniciens et ingénieurs des "méthodes" et son exécution par le personnel ouvrier ou employé. Les vertus, les limites, les possibilités d'évolution ou de sortie du taylorisme ont été longuement et richement analysés par de nombreux auteurs (Coriat, 1979, 1990, 1992 ; de Montmollin et Pastré, 1984 ; Durand, 1993 ; Friedman, 1956 ; Kern et Schuman, 1989 ; Linhart, 1994 ; Savall, 1975). Nous avons conduit une recherche sur plusieurs années pour apprécier l'actualité du thème de la division du travail.

Nous avons observé que l'organisation du travail avait connu de nombreuses évolutions depuis le début du taylorisme. Les agents de maîtrise qui ont fourni les données utilisées dans notre recherche citent, en moyenne, 7,8 évolutions chacun. Plus de 18 % d'entre elles sont relatives au processus de production (la première catégorie d'évolution en nombre de citations) et près de 15 % (troisième catégorie) sont relatives à l'organisation : ce sont les deux types d'évolution qui traitent de l'organisation du travail, l'une sous l'angle technique, l'autre sous l'aspect humain.

Dans le groupe automobile où nous avons réalisé notre recherche, nous avons dénombré des évolutions vers un travail en équipes relativement autonomes, vers la pratique d'entretiens individuels d'évaluation, vers une redistribution des tâches au sein des usines visant à rapprocher les fonctions travaillant sur le même objet. Il y a donc de nombreuses évolutions qui attestent que l'entreprise est perçue comme un système socio-technique (Emery et Trist, 1969 ; Orstman, 1994) et que l'organisation du travail est acceptée comme étant complexe. Les changements que nous venons de décrire ne vont pas sans poser des problèmes aux entreprises concernées, de façon générale il convient de s'interroger sur le pilotage de ces changements. Les agents de maîtrise sont d'incontestables acteurs des évolutions, mais sont-ils pilotes de certaines d'entre elles ? Dans l'affirmative, nous pourrions dire que les nouvelles règles de fonctionnement de l'entreprise sont conçues et négociées avec eux, ce qui peut être le signe que l'entreprise est engagée sur la voie d'un développement "intégré" (Bartoli et Hermel, 1989).

Nous avons noté également que les agents de maîtrise avaient parfaitement conscience des liens existants entre les évolutions techniques et les évolutions sociales, ce qui va dans le sens d'une reconnaissance de l'entreprise en tant que système socio-technique. Parmi les dossiers de chefs d'atelier évoquant des problèmes de comportement (soit du chef d'atelier lui-même, soit des acteurs l'entourant), il y en a 4 sur 5 qui citent aussi des évolutions de processus. A partir de cette observation, nous avançons l'hypothèse que le taylorisme n'est plus le seul mode d'organisation du travail appliqué dans l'entreprise aujourd'hui. Cependant, notre recherche a conduit à mettre en évidence le rôle prépondérant des services de méthodes dans les projets proposés par les autres agents de maîtrise. C'est dans le processus de décision au sujet des projets que ces services interviennent le plus : ils sont les plus souvent cités en tant que tels (devant les services de maintenance et de gestion de la qualité). Dès lors qu'un projet engage des actions sur les moyens de production ou sur les processus de travail, ces services sont cités dans 67 % des cas. Rappelons que la mission fondatrice des services de méthodes est de concevoir le travail pour les fabricants ou d'autres prestataires de services (ce sont eux, par exemple, qui rédigent les gammes de contrôle utilisées par les techniciens de la qualité). Leur place dans l'environnement des agents de maîtrise atteste, selon nous, de la persistance de l'organisation taylorienne du travail dans l'entreprise où s'est déroulée notre recherche.

Cette persistance peut être à l'origine d'un blocage dans le déploiement des enjeux et des pratiques d'amélioration de la qualité. C'est l'hypothèse que nous formulons lorsque nous observons que les agents de maîtrise n'appartenant pas au secteur de la qualité accordent, sans le reconnaître et sans doute même inconsciemment, un statut secondaire aux enjeux relatifs à la qualité. Nous avons remarqué un certain conformisme dans les outils de gestion de la qualité, il semble que ceux qui sont proposés par le service spécialisé de gestion de la qualité sont acceptés tels quels par les utilisateurs. En effet, malgré la dénonciation de très nombreux problèmes relatifs au pilotage de la qualité, les agents de maîtrise ne proposent que très rarement de nouveaux outils ou de nouveaux dispositifs de pilotage de ce domaine de performance. La plupart des actions consistent à réorganiser ce qui existe déjà : les indicateurs restent très traditionnels (satisfaction des clients, défauts, retouches, etc.) et les animations impliquent des acteurs déjà proches du chef d'atelier (plus de 57 % concernent des personnes du même secteur). Nous proposons l'hypothèse qu'il y a une volonté assez faible de pousser l'analyse sur les problèmes de qualité plus loin que ce que permettent les indicateurs fournis par les services spécialisés.

Dans le sens d'un renforcement du propos précédent sur le caractère secondaire des enjeux relatifs à la qualité pour ceux qui doivent seulement exécuter les procédures de gestion de celle-ci, nous avons conduit d'autres analyses lors de nos recherches. Les préoccupations des agents de maîtrise en ce qui concerne la qualité sont très orientées vers la satisfaction des clients, mais on note un écart entre les intentions relatives à l'amélioration de la qualité des prestations de services dont sont responsables les chefs d'atelier "prestataires" d'une part, ces intentions sont nombreuses, et les actions de création d'indicateurs sur la qualité de service d'autre part, qui sont très rares. Un exemple illustre ce que nous venons d'écrire : nous avons recensé 43 citations d'objectifs relatifs à la qualité des prestations, il y a seulement 8 citations d'actions concernant un indicateur de qualité des prestations. Nous pensons qu'il s'agit d'une déperdition entre les intentions et les actions, et que celle-ci est révélatrice de la "volonté assez faible" d'approfondir les problèmes de qualité citée au paragraphe précédent. Les actions de projet des agents de maîtrise qui portent sur la qualité apportent donc peu d'innovations majeures dans le pilotage de ce domaine de performance.

Le blocage que nous tentons de faire apparaître quant aux évolutions des pratiques de gestion de la qualité est illustré par une autre série d'analyses que nous avons pu faire à l'occasion de nos recherches au sein de l'entreprise d'accueil. Ces analyses portent sur la faible implication du personnel de base dans les actions relatives à la qualité. C'est à partir des témoignages des agents de maîtrise que nous avons relevé cette faible implication, sans savoir pourtant si elle tenait à un défaut d'expectation (auto-appréciation de ses chances de réussite dans un projet), d'instrumentalité (estimation de la probabilité qu'un certain comportement entraîne les effets espérés) ou de valence (valeur attribuée aux effets attendus de certaines actions) (Vroom, 1964). Nous estimons, en revanche, que la persistance des pratiques tayloriennes ne prédisposent pas le personnel de base à s'impliquer sur des enjeux autres que ceux relatifs au volume produit ou à la productivité. C'est donc, selon nous, ce qui explique le désintérêt relatif de cette population pour les politiques d'amélioration de la qualité.

Nous avons observé que lorsque des tâches relatives à la gestion de la qualité sont transférées aux opérateurs, ce sont très souvent des tâches appauvries qui présentent peu d'intérêt. Cette dernière observation renforce ce que nous venons d'écrire : le personnel de base ne se sent pas impliqué dans les actions portant sur la qualité, il en a même parfois une image relativement négative, qui ne se distingue pas de ce qui constitue son travail quotidien.

Après la présentation et l'explication du blocage que nous déplorons dans les politiques d'amélioration de la qualité, nous allons présenter quelques éléments relatifs à la question centrale, dans nos propos, de la motivation.

2. LA MOTIVATION : ELEMENT CENTRAL DES POLITIQUES D'AMELIORATION DE LA QUALITE

La question de la motivation dans le cadre du travail est devenue centrale depuis quelques années. Cette quête de la motivation du personnel semble remplir un vide, comme si un paradigme ancien s'estompait et que la motivation apparaissait comme le paradigme de remplacement (Chanlat, 1990). Nous allons présenter quelques éléments théoriques relatifs à la motivation et à l'implication, puis nous approfondirons le thème du changement de paradigme que nous venons d'évoquer.

2.1. D'où vient la motivation du personnel ?

Pour comprendre la motivation dans le cadre du travail, il est utile de reprendre la distinction opérée par Herbert Simon entre les faits et les valeurs (Simon, 1947). Les faits relèvent de constatations objectives et permettent de distinguer ce qui est vrai et ce qui est faux. Les valeurs indiquent ce qu'il convient de faire, pour cela elles doivent permettre la distinction entre ce qui est bon et ce qui est mauvais. Une décision de gestion s'appuie simultanément sur des faits et sur des énoncés éthiques (les valeurs). En ce sens, on peut dire que le management n'est jamais neutre, d'autant plus que les décisions prises dans les sphères de direction des entreprises sont fortement orientées par les valeurs des dirigeants.

En ce qui concerne les objectifs poursuivis au sein des entreprises, Simon propose une distinction intéressante à partir de son analyse en termes de faits et de valeurs. Il énonce que les objectifs des entreprises sont de trois catégories :

- les buts finals de l'entreprise, souvent formulés en termes généraux ;
- les objectifs organisationnels qui sont quantifiables et situables dans le temps ;
- les sous-objectifs organisationnels qui concernent chaque centre de responsabilité dans une entreprise.

À partir de cette distinction, on peut se demander si les moyens (au niveau des sous-objectifs) ne supplantent pas trop souvent les fins (buts finals). Si c'était le cas, on comprendrait mieux la crise de la motivation : le but final de l'entreprise ayant été "oublié", le personnel ne sait plus pourquoi il travaille, il faut l'aider à trouver des raisons valables à son action productrice. Ce serait donc l'origine des discours sur la motivation à destination des entreprises depuis une quinzaine d'années (Le Goff, 1993). La vague des projets d'entreprise semble relever de la même logique : pour que chaque salarié puisse s'identifier à l'ensemble constitué par l'entreprise, on rédige et on diffuse des chartes et des projets dont l'ambition est d'opérer un retour aux valeurs (une lecture plus critique de ce phénomène consiste à dire qu'il s'agit de combler un vide éthique).

Le but final qui pouvait assurer une cohésion au sein des entreprises jusqu'au début des années quatre-vingts était le progrès. Chacun pouvait espérer en une amélioration de sa situation à l'avenir, et il semblait acquis que cette amélioration était dépendante de la santé de l'entreprise. Aujourd'hui la précarité s'est généralisée dans les entreprises, de telle sorte que les acteurs ne peuvent plus espérer comme auparavant dans le progrès. L'espoir n'est donc pas naturel dans ce contexte, il faut le stimuler, quitta à le susciter artificiellement.

La question de savoir pourquoi il faut motiver le personnel d'une entreprise (question que nous venons d'aborder rapidement dans les lignes précédentes) est rarement posée. La question de la motivation est plutôt : "comment motiver ?" C'est ainsi que le processus motivationnel a été rationalisé à outrance pour le rendre opérationnel (Louard, 1993). Ce mouvement a conduit parfois à la création d'outils destinés à agir sur le fonctionnement humain moyen, et négligeant les réalités singulières de chaque individu. Il s'avère que la recherche de causalités démontrables au sujet de la motivation semble poser plus de problèmes qu'elle ne permet d'en résoudre. En effet, les facteurs de motivation sont à la fois nombreux, complexes, interactifs et fluctuants. Il convient donc de rester humble si on veut favoriser la motivation pour le travail. On peut ainsi repérer les moments où apparaissent les motivations positives, la façon dont elles se manifestent et les résultats qu'elles permettent d'expliquer. A partir de ces éléments des actions peuvent être entreprises pour favoriser la motivation.

C'est ainsi que l'on peut chercher à développer l'implication à long terme dans les entreprises (Coriat et Taddéi, 1993). Ce type d'implication est préférable à l'implication de court terme qui peut s'obtenir par la manipulation, la menace de sanctions ou la promesse de rémunérations exceptionnelles, tous ces procédés étant difficiles à inscrire dans la durée. L'implication à long terme prend en compte l'identification à une cause collective, l'acquisition de savoir-faire et les possibilités de promotion : Coriat et Taddéi évoquent le "trityque formation-qualification-promotion". Malgré l'effort pour concilier un propos réaliste et opératoire à la fois, de telles recommandations semblent encore aujourd'hui trop peu suivies par les entreprises. On peut penser que le caractère modeste (parce que réaliste et donc humble) du propos n'est pas assez séduisant pour les entreprises soucieuses de motiver leur personnel. Quant aux autres, la question ne semble pas les concerner, la domination ayant sans doute pris le pas sur la motivation en guise de gestion des ressources humaines (Courpasson et Villette, 1998).

La distinction des faits et des valeurs doit être reprise pour que nos propos sur la motivation servent à la démonstration que nous allons proposer dans la dernière partie de notre texte.

2.2. La perte de sens du travail

Si on revient à la question de la gestion de la qualité, on peut se demander si les décisions qui sont prises dans ce cadre ne restent pas trop souvent cantonnées à la dimension "outils" (par opposition aux buts éthiques de Simon) pour le personnel d'exécution dans les entreprises. Un moyen de réintroduire des valeurs dans le travail de cette catégorie de personnel serait, à notre sens, d'accepter un partage des tâches enrichies de gestion de la qualité entre les services spécialisés et les services utilisateurs des outils de pilotage de la qualité. La motivation ne serait ainsi plus seulement un palliatif face à l'absence de sens du travail qui résulte de l'organisation taylorienne.

La perte de sens, le caractère inopérant des concepts connus, les bouleversements des paradigmes semblent affecter tous les secteurs de la société depuis le début des années quatre-vingt-dix. En ce qui concerne la gestion, ces questions se posent avec beaucoup d'acuité autant pour les théoriciens que pour les praticiens. Dans le contexte de coexistence de discours et d'actes souvent paradoxaux que nous connaissons actuellement, qu'est-ce qui peut contribuer à redonner du sens à l'activité productive ?

Il semble donc que les entreprises qui prétendent faire l'économie de la question du sens voient leurs dysfonctionnements s'accroître. En effet, le personnel a alors tendance à se démobiliser rapidement, la coopération interne devient difficile à instaurer, la cohérence et l'efficacité de l'action deviennent pour le moins incertaines. Le problème des entreprises qui s'interrogent sur le sens du travail est de savoir comment faire émerger celui-ci. Il nous semble qu'une réflexion, impliquant autant d'acteurs que nécessaire, sur le partage des tâches dans le but de décloisonner les fonctions dans l'entreprise, pourrait être un facteur de progrès dans la quête du sens. La communication est donc indispensable, mais certainement pas suffisante, pour retrouver du sens dans l'entreprise : il est fondamental de savoir sur quoi, avec qui, comment et pourquoi on communique, la question du "pourquoi" étant la plus importante dans cet ensemble. Le paradigme du progrès cède la place au paradigme de la communication (Ramonet, 1997), en l'état actuel de ce changement de paradigme, l'opération ne semble pas profitable au plus grand nombre. Pour qu'elle le devienne il est urgent de s'interroger et de produire de la théorie sur la question du sens à donner aux actions entreprises par les hommes, dans les entreprises et ailleurs.

Pour terminer, nous allons revenir et rester au niveau de la gestion des entreprises pour tenter de présenter le rôle que peut jouer la GRH en faveur de la motivation pour les politiques d'amélioration de la qualité.

3. ROLE POSSIBLE DE LA GRH DANS LES POLITIQUES D'AMELIORATION DE LA QUALITE

Nous avons observé, dans notre recherche au sein d'un groupe automobile, que la division taylorienne du travail persiste malgré des évolutions nombreuses concernant l'organisation des entreprises. À partir d'autres observations, complémentaires de celle que nous venons de rappeler, nous allons faire deux types de propositions :

- la première proposition porte sur le nécessaire décloisonnement des activités de conception et d'exécution, c'est en quelque sorte l'objectif principal que nous proposons ;
- le second type de proposition porte sur la multiplication d'actions dont les ambitions sont, à chaque fois, relativement modestes ; il s'agit de promouvoir des changements continus et cohérents entre eux.

3.1. L'objectif de décloisonnement des activités de conception et d'exécution

Nous pensons qu'il existe des raisons politiques et psycho-sociologiques qui rendent difficile la réunion de la conception et de l'exécution du travail. C'est ainsi que la baisse des intentions affichées par les agents de maîtrise entre l'énoncé des enjeux généraux auxquels sont confrontés leurs secteurs, et l'énoncé des objectifs qu'ils annoncent dans leurs projets d'amélioration du pilotage des secteurs nous semble révélatrice de ces causes politiques. En effet, cette baisse d'intention est particulièrement nette en ce qui concerne les enjeux liés aux ressources humaines. Nous avons compté que les trois-quarts des agents de maîtrise qui envisagent des actions sur les indicateurs de

ressources humaines, disposent déjà de ce type d'indicateur : il y a un renforcement de ce qui est connu. Nous concluons que les préoccupations relatives à ce domaine de performance sont secondaires pour les chefs d'atelier, et ce malgré les discours très positifs qui sont tenus sur la question du personnel par les agents de maîtrise et les représentants de la direction. Cette conclusion peut s'expliquer par le fait d'une absence de volonté politique forte en faveur de changements profonds en matière de gestion des ressources humaines. Or, il nous semble que le changement que nous recommandons, c'est-à-dire le décloisonnement de la conception et de l'exécution du travail, est une décision relevant de la GRH.

Quant aux causes psycho-sociologiques du blocage sur l'organisation taylorienne, nous en avons trouvé des traces dans les modalités de mise en oeuvre de leurs projets par les agents de maîtrise qui suivent la formation-action. Lorsqu'ils évoquent les problèmes de pilotage qu'ils rencontrent, les agents de maîtrise sont nombreux à déplorer le manque d'indicateurs sur la motivation du personnel, sur l'adhésion aux projets qu'ils proposent et sur la satisfaction dans le cadre du travail. Lors de l'énoncé des enjeux et des objectifs ce sont des thèmes que l'on retrouve fréquemment. En revanche ces thèmes disparaissent dès qu'on aborde les questions sur l'action à conduire dans le cadre du projet : il n'y a quasiment aucune proposition de création d'indicateur ou d'animation sur ces données difficilement chiffrables. Nous recensons 5 citations d'action sur des indicateurs relatifs à la motivation, à l'adhésion aux projets ou à la satisfaction du personnel, contre 27 citations pour des indicateurs sur la formation, 25 citations pour les compétences ou 22 pour la polyvalence. Au delà de la difficulté à quantifier la motivation, l'adhésion ou la satisfaction, nous pensons qu'il y a une autre raison à cet état de fait : le développement des connaissances sur ces questions est jugé comme peu utile (malgré le discours) et potentiellement risqué par la maîtrise. Le fait que cette appréciation reste souvent inconsciente, sinon les problèmes et les objectifs ne seraient pas si nombreux sur ces thèmes, nous amène à penser que nous sommes en présence d'un blocage psycho-sociologique qui limite les possibilités d'évolution vers une nouvelle organisation du travail moins cloisonnée.

Les raisons du blocage étant mieux connues, il devient envisageable de faire disparaître celui-ci. A cette fin nous proposons des actions progressives, cohérentes et surtout inscrites dans le long terme.

3.2. Des progrès continus pour réduire l'héritage taylorien

Pour aller au delà de la division "sociale" du travail héritée de Taylor (Freyssenet, 1984) il nous semble que l'évolution des modèles culturels et les choix politiques constitue la piste la plus riche d'espoirs. Le choix politique a été présenté au paragraphe précédent : il s'agit de décloisonner la conception et l'exécution du travail. De nombreuses entreprises semblent engagées dans cette voie, en particulier celles qui tentent de réduire les coûts et les délais liés aux activités de conception. Certaines essaient de rapprocher les services de méthodes et d'études (en particulier lors de l'introduction de l'Ingénierie Assistée par Ordinateur par exemple), d'autres associent les commerciaux très tôt aux processus de conception des nouveaux produits, d'autres encore invitent les responsables de fabrication dès les phases de démarrage de la conception. L'organisation par projets (Midler, 1993) se développe ainsi, sous la pression de la concurrence et dans un souci de productivité principalement.

Nous proposons que les entreprises fassent plus que ces réorganisations qui concernent essentiellement l'encadrement et parfois la maîtrise. L'association des fabricants aux processus de conception est une source de progrès considérable : si les représentants des fabricants sont des cadres, des agents de maîtrise et des employés de base, le décloisonnement que nous envisagerons commencera à prendre forme. Cela devrait produire plusieurs types d'effets positifs pour l'entreprise :

- prise en compte des problèmes concrets d'industrialisation ;
- innovations techniques et organisationnelles réalistes parce que conçues avec les principaux intéressés ;
- acceptation des changements considérablement favorisée par le processus de participation aux décisions de l'ensemble des acteurs.

Pour qu'un tel changement puisse être introduit sans susciter une méfiance exacerbée entre les représentants des différentes fonctions, nous proposons que des changements "mineurs" (Bartoli et Hermel, 1986) soient introduits parallèlement. Nous pensons que, pour une amélioration soutenue des performances en matière de qualité, des changements concernant le développement des communications transversales dans l'entreprise, de la polyvalence du personnel, du partage et de l'enrichissement des tâches (en particulier celles concernant le contrôle) peuvent être bénéfiques aux

entreprises qui les entreprendraient de façon à ce qu'elles soient orientées vers un but ultime qui permette de réintroduire du sens dans le travail.

La méfiance entre les catégories de personnel, qui semble être consubstantielle du taylorisme (Linhart, 1994), serait probablement ébranlée par de telles évolutions. Ce verrou essentiel pourrait alors sauter sous l'impulsion d'une série d'évolutions de ce type, la voie serait alors ouverte pour une réorganisation du travail dans laquelle la GRH aurait pris et continuerait de prendre toute sa part.

CONCLUSION

Nous voulons revenir sur la question des écarts entre les discours et les pratiques. C'est ce qu'Annie Bartoli et Philippe Hermel appellent la non-homogénéité entre les comportements physiques (les pratiques) et les comportements discursifs (les discours) (Bartoli et Hermel, 1989). Les auteurs identifient des situations de congruence et des situations de distorsion sur cette question.

Les situations de congruence supposent un degré important de coordination et de concertation entre les acteurs dans l'entreprise. La cohérence du groupe est recherchée. Les situations de distorsion semblent nombreuses, elles relèvent de quatre cas de figure distincts :

- le comportement velléitaire qui donne lieu à des résolutions sans suite ;
- le discours alibi qui révèle la résistance d'acteurs peu enclins à mettre en oeuvre ce qu'ils annoncent dans leurs discours ;
- les contraintes structurelles ou conjoncturelles de mise en oeuvre, qu'il convient de distinguer des raisons personnelles énoncées ci-dessus ;
- les cas où le discours est absent ou sans consistance.

Au terme de notre recherche nous pouvons conclure que si une entreprise souhaite développer harmonieusement une politique d'amélioration de la qualité, il est souhaitable qu'elle veuille à ce que les cas de distorsion entre les discours et les pratiques sur ce sujet soient aussi rares et bénins que possibles. Dans un tel contexte le lancement des initiatives et le dépassement du dogme taylorien de la division du travail pourront, non seulement être annoncés, mais surtout entrepris.

Bibliographie

- BAILLY M. : *La nouvelle excellence : qualité taille*, La Documentation Française, 1992.
- BARTOLI A. et HERMEL P. : *Le développement de l'entreprise*, Économica, 1989.
- BARTOLI A. et HERMEL P. : *Piloter l'entreprise en mutation*, Les Éditions d'Organisation, 1986.
- BRABET J. : *Repenser la GRH*, Économica, 1993 (ouvrage collectif).
- CHANLAT J. F. : *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Eska, 1990 (ouvrage collectif).
- CHEVALLIER F. : *Cercles de qualité et changement organisationnel*, Économica, 1991.
- COLLIGNON E. et WISSLER M. : *Qualité et compétitivité des entreprises*, Économica, 1988.
- CORIAT B. : *L'atelier et le chronomètre*, Christian Bourgois Éditeur, 1979.
- CORIAT B. : *L'atelier et le robot*, Christian Bourgois Éditeur, 1990.
- CORIAT B. : *Penser à l'envers*, Christian Bourgois Éditeur, 1992.
- CORIAT B. et TADDEI D. : *Made in France*, Le Livre de Poche, 1993.
- COURPASSON D. et VILLETTE M. : *Le retour de la domination?* Le Journal de l'École de Paris, n° 8, janvier-février 1998.
- de FOUCAULD J. B. et PIVETEAU D. : *Une société en quête de sens*, Édition Odile Jacob, 1995.
- de MONTMOLLIN M. et PASTRE O. : *Le taylorisme*, La Découverte, 1984 (ouvrage collectif).
- DURAND J. P. : *Vers un nouveau modèle productif?* Syros, 1993 (ouvrage collectif).
- EMERY F. et TRIST E. : *Social-technical systems*, Penguin, 1969.
- FREYSSENET M. : *Division du travail, taylorisme et automatisation*, contribution à l'ouvrage collectif coordonné par de MONTMOLLIN M. et PASTRE O. : *Le taylorisme*, La Découverte, 1984.
- FRIEDMAN G. : *Le travail en miettes*, Gallimard, 1956.
- HERMEL P. : *Qualité et management stratégiques*, Les Éditions d'Organisation, 1989.

- KERN H. et SCHUMAN M. : *La fin de la division du travail ?* Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, 1989.
- LE GOFF J. P. : *Le mythe de l'entreprise*, La Découverte, 1993.
- Les normes ISO 9000 et le partenariat industriel*, Le 4 Pages, SESSI, n° 88, mars 1998.
- LINHART D. : *La modernisation des entreprises*, La Découverte, 1994.
- LOUART P. : *L'intervention en GRH*, contribution à l'ouvrage collectif coordonné par Brabet J. : *Repenser la GRH*, ECONOMICA, 1993.
- MIDLER C. : *L'auto qui n'existait pas*, Interéditions, 1993.
- ORSTMAN O. : *Quel travail pour demain ?* Dunod, 1994.
- RAMONET I. : *Géopolitique du chaos*, Galilée, 1997.
- SAVALL H. : *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, Dunod, 1975.
- SIEVERS B. : *La motivation : un ersatz de signification*, contribution à l'ouvrage collectif coordonné par CHANLAT J. F. : *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Eska, 1990.
- SIMON H. : *Administration et processus de décision*, Economica, 1983 (édition originale en 1947).
- TAYLOR F. W. : *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, 1971, (édition originale en 1911).
- VROOM V. : *Work and motivation*, John Wiley and sons, 1964.

