

LES AGENTS DE MAITRISE FACE A LA CERTIFICATION : A LA RECHERCHE D'INTERACTIONS POSITIVES

Katia LOBRE
MCF IUT de Nice
41 bd Napoléon III
06041 Nice cedex
04.97.25.82.42
lobre@unice.fr

Anne LOUBES
MCF IUT de Montpellier
Site de Béziers
17 quai du port neuf
34500 Béziers
04.67.11.18.18
loubesa@iutbeziers.univ-montp2.fr

**Centre de Recherche en Gestion des Organisations
Organisation Activités Ressources Humaines
IAE Montpellier
Université Montpellier 2**

A l'occasion de la mise en œuvre d'une démarche de certification, une profusion de questions se nouent autour du rôle de l'encadrement et en particulier l'encadrement de premier niveau. Nous n'avons pas la prétention de faire le tour d'un questionnement aussi vaste et sensible, mais simplement d'indiquer quelles sont les interactions possibles entre un dispositif de certification et les agents de maîtrise.

Quelques présupposés concernant la certification d'entreprise doivent cependant être explicités, d'autant que celle-ci fait l'objet de débats confus et contradictoires, tant dans les milieux professionnels qu'académiques (Penan, 1995 ; Campinos-Dubernet & Marquette, 1997). En effet, certains travaux semblent postuler une relation déterministe entre la certification selon l'un des trois modèles d'assurance qualité et la bureaucratisation de l'entreprise (Igalens, 1993 ; Mispelblom, 1995). Cependant, l'analyse des origines et du développement des normes ISO 9000 et de la procédure de certification et l'étude des caractéristiques intrinsèques du dispositif de certification ¹⁰ (Messeghem, 1999), suggèrent l'existence d'une marge de manœuvre pour les organisations dans leur démarche de certification. Cette marge de manœuvre, propice aux processus d'interprétation, de traduction, d'appropriation des modèles d'assurance qualité semble par ailleurs confirmée par les résultats contradictoires des études empiriques relatives à la certification d'entreprise et ses effets. Ainsi, sans toutefois nier la rhétorique prescriptive des normes ISO 9000, susceptible de véhiculer les logiques du modèle d'organisation bureaucratique dont elles sont issues, cette communication écarte le postulat d'une relation strictement déterministe entre certification et bureaucratisation de l'entreprise.

¹⁰ Modèles d'assurance qualité ISO 9001, 9002 et 9003, normes guides ISO 9000 et 9004, et procédure de certification.

Elle a donc pour objet central l'étude des relations qui s'établissent entre la certification et les agents de maîtrise. Il s'agit, plus précisément d'apporter des éléments de réflexion à la question suivante :

« Pourquoi et comment mettre en œuvre une démarche de certification avec les agents de maîtrise ? »

Dans une première partie, nous présenterons les modèles de maîtrise et les principaux référents de cette catégorie : position frontalière et tensions de rôle importantes. Ce sont autant de facteurs qui mettent en évidence la fragilité des agents de maîtrise. Cependant, malgré les difficultés inhérentes à leur fonction, les agents de maîtrise ont un rôle important qui les place au cœur des processus de production et de leur gestion, ce qui leur confère de fait, une position centrale dans les démarches de certification. Dans une seconde partie, nous étudierons le rôle des agents de maîtrise dans les démarches de certification. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur des travaux empiriques et nous adopterons successivement une lecture instrumentale puis processuelle de l'organisation.

1. LA MAITRISE DANS L'INDUSTRIE : UN POSITIONNEMENT CENTRAL DANS LES DEMARCHES DE QUALITE

Cette première partie est dédiée aux agents de maîtrise. Afin d'approfondir nos connaissances sur cette catégorie, il est important d'apporter une définition. Une lecture approfondie des nomenclatures existantes (INSEE, ANPE...) permet de proposer une définition, dans laquelle, la fonction d'encadrement opérationnel constitue le principal référent. L'adoption d'une définition générique met en évidence un mouvement de regroupement de la maîtrise et un effacement de la hiérarchisation intra-catégorielle. Le système de maîtrise se composait de plusieurs niveaux allant du chef d'équipe au responsable d'atelier. Avec la réduction des niveaux hiérarchiques, cette distinction s'amenuise progressivement.

Ces éléments nous permettent de proposer la définition suivante : l'agent de maîtrise est un agent d'encadrement, un « manager » local, qui a en charge un collectif de travail constitué principalement d'ouvriers ou d'employés. Il a une fonction d'encadrement directe et parfois indirecte d'une ou plusieurs équipes de travail. Par élimination, au regard des catégories « limitrophes », il s'agit de salariés n'ayant ni le statut de cadre, ni celui d'ouvrier mais qui exercent une « autorité » sur d'autres salariés.

Les agents de maîtrise doivent faire face à un paradoxe organisationnel : ils sont placés dans une position qui, à bien des égards, les fragilise alors que c'est cette même position qui légitime progressivement une conception renouvelée de leur rôle et qui leur confère une place importante dans la dynamique organisationnelle.

1.1 Acteurs fragiles et catégorie aux contours multiples

Le management de cette catégorie s'est pratiquement toujours effectué sur la base d'un postulat d'homogénéité et de malléabilité. Comme le soulignait Jacquemin (1987), *« l'histoire, le statut et l'origine font de la maîtrise une population homogène et très plastique qui doit par définition absorber tous les chocs de toutes les mutations, qui adhère naturellement à tous les objectifs de l'entreprise et qui compense tous les aléas que lui impose la trajectoire d'évolution des organisations en changeant de mentalité autant que nécessaire ».*

Mais actuellement, les agents de maîtrise constituent plutôt une catégorie d'acteurs hétérogènes, aux contours multiples et souvent fragilisée. De nombreux facteurs ont contribué à l'émergence d'une différenciation intra-catégorielle. Ils ont été mis en évidence par Storey (1992) et renforcent le dualisme de la maîtrise. Il existerait ainsi deux modèles de maîtrise : l'un traditionnel, l'autre renouvelé.

Tableau n°1

Types de superviseurs (Storey, 1992)

Superviseur traditionnel	Manager de premier niveau
<ul style="list-style-type: none"> - âgé - ambivalent en ce qui concerne son appartenance (management/ouvriers) - ambivalent en ce qui concerne ses capacités et sa fonction - peu formé - peu sélectionné - facilement diverti à chasser le progrès - sentiment d'inconfort avec les technologies de l'information ainsi que les données statistiques - suit les ordres et transmet les ordres - orienté vers le passé - syndicalisé - carrière bloquée 	<ul style="list-style-type: none"> - jeune - partie du management - clair et confiant concernant ses capacités et sa fonction - largement formé - sélectionné prudemment - priorités bien tracées - expert dans le maniement de données de diverses formes - projette à l'avance, recherche continuellement l'amélioration - ouvert sur l'avenir - non syndiqué - espère les promotions

L'auteur de cette typologie propose cette classification à partir de quatre études de cas. Ces études montrent, que même si ce nouveau modèle ne se vérifie pas complètement de façon factuelle, il correspond néanmoins aux nouvelles attentes des cadres supérieurs. Cependant cette scission de la maîtrise sur laquelle s'appuie le constat de dualisme peut être contestable. Par exemple, on pourrait trouver des agents de maîtrise relativement âgés, autodidactes, mais qui ont bénéficié de formations poussées et dont les attentes et les comportements se rapprochent fortement du modèle du «manager de premier niveau».

La prédominance de l'un ou l'autre des modèles de maîtrise constitue un facteur de contingence qu'il est souhaitable d'apprécier dans une organisation. De plus, la question de l'évolution de ces modèles et de leur insertion dans les entreprises reste entièrement ouverte. Trouvé (1995) a tenté d'analyser les réactions des entreprises face à l'éclatement de cette catégorie. Il a mis en évidence trois scénarios possibles qui constituent des adaptations envisageables :

- Le premier scénario de substitution se caractérise par la disparition progressive de la maîtrise traditionnelle par des agents de maîtrise ayant un niveau de formation plus élevé. Cette alternative met en évidence les difficultés des agents de maîtrise traditionnels à se repositionner.
- Le second, scénario apporte une nuance et fait état d'une scission entre les deux maîtrises. Les entreprises les dissocieraient volontairement.

- Le troisième scénario se fonde sur la cohabitation et la coexistence des deux populations. Ce scénario est semble-t-il le plus répandu. Dans ce cas, ce qui est explicitement recherché, c'est la complémentarité des deux populations et l'adaptation progressive des populations anciennes d'agents de maîtrise aux exigences de recomposition progressive de leur rôle. Il existe donc une volonté des entreprises de faire coexister des agents de maîtrise dont les caractéristiques et les compétences sont relativement hétérogènes. Se pose alors la question des modalités de gestion de cette catégorie et des difficultés qui résultent de la prise en compte d'acteurs dont les aspirations, les compétences et l'implication restent à ce jour différenciées.

D'autres difficultés apparaissent et ont été recensées dans la littérature sur les agents de maîtrise. Elles dépassent les caractéristiques intrinsèques de la maîtrise pour se centrer sur leur position organisationnelle. Ils ont en effet une position unique, frontalière entre plusieurs sous-systèmes organisationnels. Ce sont des personnes focales, c'est-à-dire des personnes vers qui convergent une pluralité d'attentes de rôle souvent mouvantes et parfois contradictoires. Le concept de marginal-sécant proposé par Crozier & Friedberg (1977) illustre cette position. En effet, selon ces auteurs, le marginal-sécant « *est un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'interprète et d'intermédiaire entre des logiques d'actions différentes, voire contradictoires* ». De cette position, résultent des rôles spécifiques : « *les personnes ayant un rôle frontalier doivent coordonner des activités interdisciplinaires et transversales à l'intérieur et/ou à l'extérieur des frontières organisationnelles* » (Adams, 1976). Lorsque les attentes de rôle deviennent contradictoires ou incertaines le titulaire d'un rôle frontalier est supposé subir des tensions de rôle importantes. Selon Schoenfeld (1988) aucune personne dans la hiérarchie organisationnelle n'a autant souffert des tensions de rôle que les agents de maîtrise. En effet, depuis longtemps l'agent de maîtrise, est considéré comme une figure exemplaire des tensions de rôle. Celles-ci se décomposent en deux dimensions. Le conflit de rôle, d'une part, et l'ambiguïté de rôle d'autre part. Nous utilisons les travaux fondateurs de Kahn & al. (1964) pour préciser leur définition. Le conflit de rôle apparaît lorsqu'un individu a le sentiment de devoir répondre à des attentes de rôle incompatibles ou incohérentes. L'ambiguïté de rôle quant à elle, résulte de la perception d'un manque d'information pour mener à bien ses rôles. Ces deux dimensions des tensions de rôle ou du stress lié au rôle sont supposées avoir des conséquences dysfonctionnelles sur l'individu et par extension, sur l'organisation.

Ainsi, le dualisme de la maîtrise et son positionnement organisationnel spécifique sont des facteurs qui soulignent sa fragilité. Celle doit être prise en compte dans les démarches de certifications car les agents de maîtrise sont au cœur des processus organisationnels.

1.2 Acteurs au cœur des processus organisationnels

Au sein des unités de production, les exigences du contexte étant de plus en plus fortes, on est passé d'une logique basée en priorité sur la productivité à une logique combinant à la fois coûts, délais, productivité, qualité, compétences. Le rôle des agents de maîtrise a évolué. La maîtrise n'est plus simplement chargée de « *faire en sorte que la production soit effective, ni du simple fonctionnement de l'atelier ; elle a en charge l'amélioration et l'évolution de l'ensemble des moyens techniques et humains qu'il représente* » (Jolivet, 1991). Elle a donc

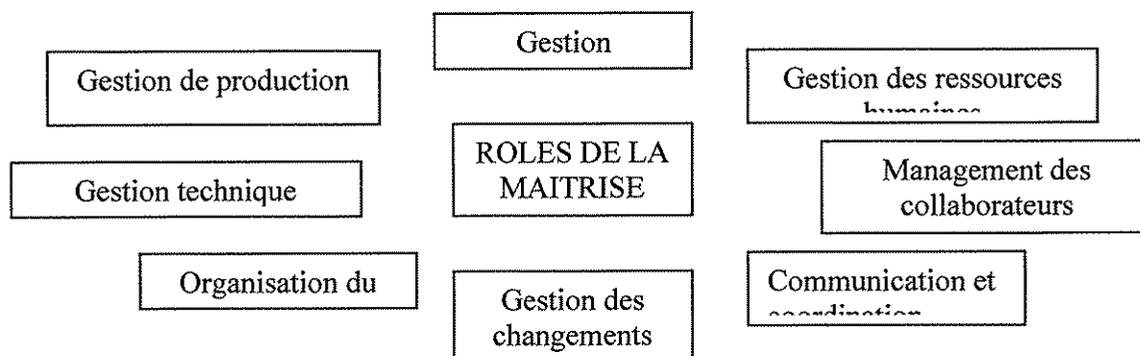
comme mission fondamentale de gérer son unité dans une logique d'optimisation constante de l'ensemble des ressources mises à sa disposition. A ce titre, elle est placée au centre des processus productifs et de leur gestion.

La difficulté pour appréhender clairement les rôles des agents de maîtrise est liée au fait que le personnel qui appartient à cette catégorie assume depuis longtemps une fonction à «*géométrie variable* » (Letondal, 1995). En effet, en fonction des contextes et des contingences propres à chaque entreprise, le rôle des agents de maîtrise sera plus ou moins élaboré et donc, plus ou moins complexe. Même s'il n'est pas possible de saisir la pluralité des rôles de la maîtrise associés à des contextes organisationnels particuliers, il est possible d'en avoir une lecture globale qui permet, malgré ses lacunes, de montrer l'importance du rôle de la maîtrise et de l'envisager dans une optique de certification.

Depuis de nombreuses années la fonction maîtrise se définit à partir de deux axes : un axe technique d'organisation du travail et un axe social d'intermédiaire hiérarchique et de commandement d'un groupe d'ouvriers (Durand & Touraine, 1970). La dissociation de ces deux fonctions est toujours présente même si les évolutions actuelles permettent progressivement de les intégrer.

Concernant l'axe technique, il est indéniable que la maîtrise s'éloigne de la conduite des machines et développe des logiques d'intervention nouvelles. Même si l'image de l'encadrement de proximité qui maîtrise l'ensemble des installations et a les compétences requises pour intervenir sur la plupart des machines reste forte, les agents de maîtrise doivent d'une part gérer les connaissances techniques de leurs collaborateurs et d'autre part s'assurer de disposer, en fonction de leurs besoins, de toutes les compétences techniques nécessaires (Lefebvre & Sardas, 1998)

Concernant l'axe social, leur rôle relationnel est marqué par la nécessité de passer progressivement du commandement à l'animation locale des unités. Le concept d'animation est assez difficile à appréhender. Partant d'une approche restrictive principalement axée sur les dispositifs d'animation qui recouvrent tous les moyens utilisés au sein des unités de travail permettant de favoriser la communication et le dialogue, il est possible d'envisager une approche plus englobante et gestionnaire. Cette seconde dimension peut être difficilement rapportée à des activités précises. C'est un enchaînement de situations qui comprennent à la fois des actions dans le domaine de la gestion et du management, qui ont une visée dynamique, d'amélioration constante des unités de travail et des dispositifs productifs. En effet, selon Trouvé (1995) le thème de l'agent de maîtrise gestionnaire touche actuellement tous les secteurs. Dans ce domaine, les champs d'actions sont variés, comme l'illustre le schéma suivant.

*Schéma n°1**Principales composantes du rôle des agents de maîtrise (Loubès 1997)*

Un tel schéma représente bien sûr une simple formalisation d'une réalité beaucoup plus complexe. Cependant, lorsqu'une entreprise décide de mettre en place une démarche de certification, la plupart des composantes du rôle des agents de maîtrise présentées ci-dessus sont concernées. On peut ainsi se demander comment faire la certification –dont l'objet est la maîtrise des processus organisationnels- sans les agents de maîtrise. La certification va en effet produire des effets sur l'organisation du travail, sur la gestion économique, sur le management et la gestion des ressources humaines, sur les aspects techniques... La qualité irrigue tout le dispositif de gestion opérationnelle des unités locales, renforce le rôle frontalier des agents de maîtrise en les conduisant à prendre en charge de nouvelles activités transversales. La maîtrise occupe ainsi une place essentielle dans le dispositif de certification par sa connaissance précise des fonctionnements locaux. Chaque dimension du processus productif et de sa gestion peut en effet être évalué et repensé à l'aune de la qualité grâce aux agents de maîtrise qui ont une représentation précise des contraintes de l'unité de production. Enfin, lors d'une démarche de certification les agents de maîtrise vont, dans tous les cas, développer une action locale pouvant influencer le succès ou l'échec des changements envisagés. Par exemple, on sait depuis longtemps que l'encadrement de premier niveau joue un rôle irremplaçable pour expliciter les changements organisationnels et leurs fondements, i.e. « le pourquoi » Zarifian (1999). Ces explications sont importantes car elles orientent les représentations locales de la démarche, et donc, en partie, l'adhésion et l'implication des acteurs. Ainsi, parce qu'ils contribuent à la construction des cadres interprétatifs locaux, les agents de maîtrise participent à l'élaboration du sens donné aux actions organisationnelles et donc à celui qui sera donné aux démarches de qualité.

Les Agents de maîtrise apparaissent comme une population intrinsèquement centrale dans le processus de certification, au sens où sans leur contribution il semble difficile de « réussir » la certification, i.e. de parvenir à la maîtrise des processus de production. Mais les agents de maîtrise sont également une population hétérogène, fragile, en quête d'identité et de légitimité. C'est pourquoi le concours positif qu'ils sont susceptibles d'apporter au processus de certification du fait de leur position dans l'organisation est loin d'être acquis.

2. LE ROLE DES AGENTS DE MAITRISE DANS LES DEMARCHES DE CERTIFICATION : D'UNE LECTURE INSTRUMENTALE A UNE LECTURE PROCESSUELLE

La première partie de cet article, à travers une analyse théorique de la maîtrise, souligne le positionnement intrinsèquement central de cette dernière dans le cadre de la certification. Une telle analyse suggère d'importantes relations entre le rôle accordé à la maîtrise dans une démarche de certification et le « succès » de cette dernière. Il semble donc important de s'interroger à présent sur le rôle qu'il est possible d'accorder aux agents de maîtrise dans les processus de certification. Ce rôle apparaît notamment influencé par la lecture théorique de l'organisation que l'on adopte. C'est pourquoi le rôle de la maîtrise sera successivement analysé dans le cadre des lectures instrumentale puis processuelle de l'organisation. Nos développements seront notamment illustrés par une étude de cas, le cas Hinne, qui avait pour objet la compréhension en profondeur du processus de certification d'une unité de production industrielle (Lobre 2000). Le processus de certification étudié, d'une durée de 9 ans, a été intégralement reconstitué sur la base d'une centaine d'entretiens réalisés avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, d'une analyse des documents et archives et de 6 mois d'observation directe.

2.1. Les dangers d'une lecture instrumentale du rôle de la maîtrise dans les démarches de certification

Loin de regrouper un ensemble de contributions homogènes, tant au plan de leurs préoccupations que de leurs points d'ancrage, la représentation instrumentale des organisations constitue cependant un cadre d'analyse au sein duquel environnement et organisation sont co-définis par exclusion. Il en résulte que le défi majeur de l'organisation est celui de l'adaptation à son environnement. Est également postulé dans ce cadre d'analyse le rôle mineur des acteurs dans l'adaptation de l'organisation à leur environnement. En effet, dans le meilleur des cas, les acteurs sont considérés comme de simples exécutants des décisions stratégiques des dirigeants (Giordano, 1994).

Occupant une position médiane entre exécutants et dirigeants, le rôle de la maîtrise dans le processus de certification semble dès lors s'analyser en terme de participation. Participation à la conception et à l'ajustement dans le temps d'un système qualité certifié, qui apparaît quant à lui comme l'œuvre et l'instrument des dirigeants.

En adoptant une lecture instrumentale de l'organisation, les interrogations relatives au rôle de la maîtrise dans les démarches de certification tendent ainsi, essentiellement à se focaliser sur la question du degré et de la nature de cette participation.

Au regard de la position centrale des agents de maîtrise dans les démarches de certification (c.f. 1), il semblerait qu'un degré de participation élevé de la maîtrise à la conception puis à l'ajustement du système qualité certifié, constitue l'un des déterminants majeurs du « succès » de la mise sous assurance qualité. En effet, qui mieux que cette catégorie d'acteur est susceptible de contribuer à la définition d'une formalisation adaptée favorisant transparence et capitalisation de l'expérience, coordination interne et flexibilité, pour aboutir à un système qualité certifié permettant une maîtrise des processus organisationnels effective ?

Une analyse des travaux empiriques relatifs aux démarches de certification et à leurs effets souligne leur caractère faiblement participatif. Elle met aussi en évidence le caractère généralement très instrumental de la participation.

En effet, la construction et la mise à jour des systèmes qualité certifiés apparaissent le plus souvent comme le fait des équipes de direction, les autres acteurs de l'organisation se limitant le plus souvent à un rôle consultatif (Mispelblom, 1995 ; Segrestin, 1997). La participation de la maîtrise au processus de certification se révèle donc le plus souvent minimale, tant dans sa nature que dans son intensité. On est donc bien loin de la participation entendue comme : « *le processus d'influence, de pouvoir, de contrôle ou d'implication des individus ou groupes à prendre des décisions ou à résoudre des problèmes* » (Roca, Retour, 1980).

Cependant, cette faible participation ne semble pas mettre en cause le succès des démarches de certification observées (lorsqu'il existe) ; succès appréhendé à travers l'acceptation, voire l'adhésion des acteurs au système qualité certifié. En effet, dans les démarches jugées réussies, les acteurs, lorsqu'ils évoquent la certification de leurs entreprises, en soulignent avant tout les apports. C'est du moins ce qu'observe Campinos-Dubernet & Marquette (1997) à travers l'analyse de 6 études de cas, où les acteurs ont notamment exprimé leur satisfaction à l'égard d'un système qualité certifié qu'ils décrivent à l'origine :

- d'une mise en ordre de l'existant, introduisant plus de rigueur, dont il résulte une certaine homogénéisation de travailler,
- de la production d'informations plus fiables concernant la conduite du process, et l'existence d'historiques auxquels il est possible de se référer en cas de problèmes,
- de la lisibilité des changements qui ne peuvent plus être tacites comme précédemment,
- de la clarification des zones de responsabilité,
- de l'autonomie procurée par les procédures, qui, par la possibilité de consultation qu'elles offrent permettent de remédier à l'oubli, mais surtout de « se débrouiller seul », là où précédemment il fallait recourir à l'encadrement pour corriger une situation de dysfonctionnement,
- de la ressource de formation que constituent les procédures, tant pour les jeunes opérateurs que pour ceux qui sont chargés de les encadrer,
- de la lisibilité accrue des interrelations des activités, qui amènent plus naturellement les acteurs à se préoccuper des conséquences de la manière dont ils conduisent leurs activités, sur ceux qui effectuent les activités en aval.

Ces apports reposent avant tout sur les procédures mises en place, qui, bien que peu participatives dans leur rédaction, reflètent semble-t-il bien la réalité du travail des acteurs. Ceci s'explique notamment par l'ancienneté et le parcours des « cadres rédacteurs » des procédures. Pour la plupart, ils ont en effet démarré leurs carrières professionnelles dans les ateliers et possèdent de ce fait une connaissance intime des pratiques de terrain. Dans ce contexte, même cantonné à un rôle consultatif dans la mise en place des procédures, les acteurs ont semble-t-il perçu leur « pseudo » participation comme un facteur de légitimation de leur expertise, comme une reconnaissance de leur professionnalisme, contribuant ainsi à leur adhésion au système (Campinos-Dubernet & al, 1997; Segrestin, 1996).

L'étude du cas Hinne (Lobre, 2000) confirme et approfondit les résultats des travaux précédemment utilisés. Elle les approfondit notamment en distinguant les attitudes et les comportements des agents de maîtrise de ceux des opérationnels à l'égard du processus de certification. En effet, alors que les opérationnels ont largement accepté la certification, celle-ci est plutôt rejetée par la maîtrise.

De manière générale, le processus de certification étudié se caractérise par la quasi-absence de participation des opérationnels et de la maîtrise à la construction et à l'ajustement du système qualité certifié. Il a cependant momentanément été marqué par une phase participative minimale, préalablement au premier audit de recertification complet en 1994. Cette phase a essentiellement consisté en une simplification du système qualité certifié, notamment, par la réduction du degré de détail des procédures initialement mises en place. Afin de parvenir à ce système qualité simplifié, chacune des procédures a d'abord été revue par ceux qu'elle concernait directement, puis différents aller-retour entre base/maîtrise d'une part et direction qualité d'autre part ont permis d'aboutir à des procédures définitives. Cette simplification du système qualité certifié s'explique partiellement par l'arrivée d'une direction privilégiant un mode de management plus participatif que la précédente. Se pose cependant la question du caractère très ponctuel de cette participation réduite, en définitive, à une simple consultation. En effet, pourquoi le processus de certification de l'entreprise Hinne n'est-il pas participatif après l'audit de recertification de 1994, alors que la nouvelle direction y semblait favorable ? Dans l'entreprise étudiée, la certification apparaît comme un succès jusqu'en 1995, date qui marque une transformation profonde de son contexte organisationnel. En effet, malgré une participation minimale au processus, malgré des lourdeurs et inerties et dans certains cas un surcroît et/ou une complexification du travail générés par la démarche et dénoncés par les opérationnels, ces derniers expriment avant tout leur satisfaction à l'égard de la certification. Les raisons profondes de leur satisfaction se situent notamment dans une acquisition relative d'autonomie et dans la reconnaissance de leur professionnalisme. Grâce aux procédures établies et à la définition stricte des responsabilités imposée par le référentiel ISO 9002, les acteurs de terrain ont le sentiment que leur savoir-faire est reconnu et protégé. Reconnu puisque les règles écrites sont dérivées des pratiques effectives, et protégé au sens où ces procédures légitiment les actions et les positions des opérationnels. Dans le cadre des procédures « ils agissent comme bon leur semble » sans avoir besoin de recourir à la hiérarchie.

Par ailleurs, cette analyse permet de comprendre l'absence de développement de la participation des acteurs au processus de certification, alors que la nouvelle direction y semblait favorable même si elle avait tenté maladroitement de l'instaurer¹¹. En effet, si les opérationnels ont acquis une certaine autonomie, c'est -comme le souligne Crozier (1963) dans son analyse des règles formelles- au détriment de l'encadrement intermédiaire qui voit son rôle se réduire quand le savoir explicite est privilégié (Reix, 1995). La maîtrise n'exprime pas ouvertement son hostilité à la certification au cours des entretiens réalisés, mais elle est clairement peu engagée dans le processus de certification. Sa tendance à limiter la participation des opérationnels au processus, en jouant mal son rôle de relais entre les opérationnels et les fonctionnels de la qualité, en constitue une bonne illustration. Enfin, l'appartenance de la maîtrise de l'entreprise étudiée à la supervision traditionnelle selon la typologie de Storey (1992), renforce encore cette analyse. Ainsi, conformément au propos d'Ansoff (1981) selon lesquels « *la résistance au changement est proportionnelle au degré de discontinuité dans la « culture » et / ou dans les situations de pouvoir induit par le changement* », le comportement des agents de maîtrise dans le cas étudié peut être interprété comme une forme de résistance au changement.

Les travaux empiriques utilisés soulignent l'ambiguïté de la participation dans l'analyse d'un processus de certification. En effet, dans l'entreprise Hinne lorsque la direction tente d'instaurer une participation, celle-ci reste très instrumentale et apparaît comme une solution

¹¹ préalablement à l'audit de recertification de 1994.

ponctuelle pour faire face à l'inertie et à la lourdeur du système qualité certifié. Dès lors cette participation réduite à une simple consultation a momentanément permis d'améliorer le système sans toutefois susciter l'acceptation et l'adhésion de la maîtrise.

Plus généralement ces travaux montrent l'incapacité de la représentation instrumentale de l'organisation pour rendre compte du rôle des acteurs. Les stratégies d'acteurs, au sens de Crozier & Friedberg (1977) apparaissent en effet déterminantes pour comprendre un processus de certification ; le rôle des acteurs, et notamment celui des agents de maîtrise ne se limitant pas à celui qui leur est prescrit, mais intégrant également les opportunités qu'ils perçoivent dans les situations (Friedberg 1993).

2.2. Les difficultés d'une lecture processuelle du rôle de la maîtrise dans les démarches de certification

Contrairement à la représentation instrumentale, la représentation processuelle des organisations est un cadre d'analyse où environnement et organisation sont co-définis par co-construction. Il en résulte que la relation entre environnement et organisation ne peut être appréhendée en dehors de l'action, et plus précisément en dehors de la multitude des interactions qui façonnent de manière concomitante organisation et environnement. Une telle approche de l'organisation met en cause l'idée d'intentionnalité dans l'évolution des organisations, et lui préfère celle des propriétés émergentes de l'action. Selon ce cadre d'analyse, le processus de certification et ses effets sont le résultat de l'ensemble des interprétations auxquels référentiel d'assurance qualité et procédure de certification puis système qualité certifié donnent lieu au fil du temps dans l'organisation.

Ce cadre d'analyse intègre donc incontestablement les stratégies d'acteurs, comme l'a suggéré la partie précédente. Mais il pose la question de la formation des processus d'interprétation dans les organisations, processus à l'origine des stratégies élaborées par les acteurs.

Pour aborder cette question, il est possible de s'appuyer sur un ensemble de contributions, regroupées par Giordano (1995) sous le vocable « approches cognitivistes », qui malgré leur hétérogénéité ont pour point commun l'idée suivante : « *les organisations constituent des entités complexes caractérisées par des flots continus de processus d'interaction. Les acteurs sont dotés de représentations, croyances, intérêts individuels et collectifs qui sont autant de filtres perceptifs et interprétatifs et de dispositions à l'action (...). Les schémas cognitifs constituent des structures de pensée qui guident les actions et décisions des acteurs dans les organisations (...). Sont postulées centrales, les représentations que les acteurs (individuels et collectifs) se font de l'action se déployant par et à travers eux* ».

Ces schémas cognitifs se construisent par l'expérience, au cours de l'histoire de l'individu ou de l'organisation et constituent des grilles de lecture du réel qui restent le plus souvent au niveau inconscient. Watzlawick & al (1975) parlent de « *réalités de second ordre* » pour désigner ces cadres interprétatifs au travers desquels « le réel » est interprété.

Cet ancrage théorique s'est avéré très pertinent pour l'analyse du cas Hinne, au sens où il a permis une compréhension globale et en profondeur du processus de certification étudié et de ses effets. En guise d'illustration, nous nous appuyons ici sur quelques extraits de ce cas ; extraits qui concernent plus particulièrement le rôle effectif de la maîtrise dans le processus de certification étudié.

Dans la partie précédente, il a déjà été souligné que, dans un premier temps, le processus de certification était apparu comme un succès dans la mesure où il avait emporté l'adhésion des opérationnels. Cependant, cette adhésion s'est révélée être :

- non pas le résultat d'une réflexion collective et véritablement participative sur le processus productif, conduisant à la mise en place d'un système qualité certifié adapté aux besoins de l'organisation et favorisant ainsi la maîtrise des processus organisationnels, comme le l'affirment les promoteurs de la certification d'entreprise (Afnor, 1994) ;
- mais le fruit notamment d'un certain gain d'autonomie de la base au détriment d'un encadrement intermédiaire traditionnel plutôt hostile à la certification et à la participation telle qu'elle a été ponctuellement instaurée.

A partir de 1995, les exigences financières toujours croissantes du groupe auquel appartient l'entreprise Hinne, tendent à devenir incompatibles avec les exigences qualité contenues dans le système qualité certifié. Cette évolution du contexte organisationnel est à l'origine de tensions et de conflits dans l'organisation, du fait notamment du développement de comportements de contournement délibérés des procédures, à l'initiative de la direction de production et de l'encadrement intermédiaire, qui voit ici l'occasion de regagner une part de son pouvoir perdu, tout en réduisant les conflits de rôle auxquels il est sujet.

A posteriori, la représentation processuelle de l'organisation apparaît donc comme un cadre d'analyse pertinent, qui a notamment mis à jour l'écart entre le rôle prescrit à la maîtrise et le rôle qu'elle a effectivement joué dans le processus de certification. Mais dans quelle mesure ce cadre d'analyse est-il utilisable a priori ? Autrement dit, dans quelle mesure peut-il aider les décideurs des organisations dans la conduite de leur propre processus de certification ?

Avec une représentation instrumentale de leur organisation, les décideurs de l'entreprise Hinne postulaient de « l'adhésion naturelle » de leur maîtrise à la certification¹², et donc de leur contribution sans réserve à la mise en place d'un système qualité certifié adapté aux besoins de l'organisation. Pourtant, différents signes pouvaient conduire ces décideurs -munis d'une représentation processuelle de leur organisation- à anticiper l'hostilité de la maîtrise et son comportement à l'égard du processus de certification. Au départ il s'agit au minimum de l'appartenance de ses agents de maîtrise à la catégorie des superviseurs traditionnels (cf 1.1.), par nature hostiles au changement susceptible de mettre en cause leur rôle dans l'organisation. Ceci est par ailleurs confirmé par l'histoire de l'organisation, et notamment ses restructurations successives, qui tout en conduisant à un seul niveau d'encadrement intermédiaire, n'ont toutefois pas réussi à en faire des managers de premier niveau. Par la suite il s'est agi de l'absence de développement de la participation au processus de certification et de l'évolution du contexte organisationnel conduisant au renforcement des tensions de rôle des agents de maîtrise, déjà évoqués précédemment.

Ces signes ne sont autre que certains des éléments qui ont forgés les schémas cognitifs, ou les cadres interprétatifs, ou encore les paradigmes directeurs –selon l'appellation de Koenig (1990)- de l'encadrement intermédiaire de l'entreprise Hinne. Ils sont ainsi à l'origine de l'hostilité, du comportement et donc du rôle des agents de maîtrise dans le processus de certification étudié.

Dès lors, la conscience de ces signes et donc l'anticipation de l'hostilité de leur maîtrise à l'égard de la certification, aurait-elle permis aux décideurs de l'entreprise Hinne de conduire différemment leur processus de certification ?

¹² On retrouve ici l'analyse de Jacquemin (1987), cf 1.1.

Les schémas cognitifs, ou cadres interprétatifs, bien qu'ils ne soient pas immuables se caractérisent par leur importante stabilité. Comme le souligne Giordano (1995), ils sont parfois analysés comme des composantes probabilistes de l'action. Dans le même ordre d'idée, Koenig (1990) invoque l'auto-légitimation comme l'une des principales propriétés des paradigmes directeurs, qui constituent ainsi de puissants facteurs de résistance au changement. Autrement dit, la connaissance des cadres interprétatifs des agents de maîtrise de l'entreprise Hinne est insuffisante à elle seule pour orienter leurs actions dans un sens différent de celui que leurs schémas cognitifs tendent à leur faire prendre. Cependant, leur mise à jour peut permettre une démarche participative cohérente et adaptée aux acteurs. Dès lors, la participation ne consiste plus en une simple consultation imposée par la direction, elle se construit dans sa nature et dans son degré sur la formation, la communication, le dialogue et donc, sur des logiques coopératives (Leclair 1998).

La connaissance de ces cadres interprétatifs, si elle n'est pas suffisante s'avère ainsi nécessaire pour tenter d'orienter les comportements dans les organisations. Concernant plus particulièrement l'orientation du comportement de la maîtrise dans un processus de certification spécifique, il pourrait sans doute être favorisé par une bonne connaissance des cadres interprétatifs propres à chacun des agents de maîtrise de l'organisation (du fait de l'hétérogénéité de cette population d'acteur), associé à une bonne connaissance des modèles d'assurance qualité et de la procédure de certification. En effet, par des actions spécifiques à définir au cas par cas, la mise sous assurance qualité en s'appuyant sur les schémas cognitifs des agents de maîtrise pourrait favoriser :

- La convergence du positionnement organisationnel des agents de maîtrise et de leur rôle effectif dans le processus de certification. Dès lors ils pourraient contribuer à l'extraction des savoirs et savoir-faire, afin que les plus efficaces d'entre eux puissent bénéficier à l'ensemble de l'organisation dans le cadre d'une formalisation adaptée.
- L'adaptation des populations anciennes d'agent de maîtrise aux exigences de recomposition de leur rôle, selon le 3^{ème} scénario proposé par P. Trouvé (cf 1.1.). Ainsi, le processus de certification pourrait également légitimer les agents de maîtrise dans leur rôle de manager de premier niveau et contribuer, si ce n'est à réduire, du moins à stabiliser les tensions de rôle qui fragilisent cette population (cf 1.1.)

Autrement dit, il nous semble que dans le cadre d'une lecture processuelle de l'organisation, des interactions positives pourraient s'établir entre les populations d'agents de maîtrise en quête d'identité et de légitimité, et les processus de certification des organisations. Bien entendu, la participation au sens de Roca et Retour (1980) contribue au développement de ce type d'interactions.

Les propositions très générales avancées ici doivent cependant être testées au plan empirique. Ceci n'est pas sans souligner les difficultés d'une lecture processuelle du rôle de la maîtrise dans les démarches de certification, et donc au-delà, les difficultés pour les organisations à enclencher cette dynamique d'interactions positives, et enfin, les difficultés pour nous chercheurs, d'observer de telles dynamiques.

CONCLUSION

Par ses enjeux et sa philosophie, la certification apporte d'importants bouleversements dans les unités de production. Pour les agents de maîtrise les démarches de certifications renforcent leur rôle frontalier et se traduisent par la nécessaire prise en charge d'activités transversales. Par leur positionnement organisationnel, les agents de maîtrise ont une place centrale dans les processus de productifs et par extension, dans les processus de certification.

Cependant, nous avons pu voir qu'en fonction des lectures organisationnelles adoptées, les attitudes et comportements des agents de maîtrise face à la certification pouvaient être, a posteriori, comprises différemment.

La lecture instrumentale du rôle de la maîtrise dans les démarches de certification s'appuie essentiellement sur une participation elle-même très instrumentale des agents de maîtrise à l'élaboration du dispositif de certification. L'étude de cas utilisée pour illustrer cette première lecture met en lumière l'apparition de résistance au changement et le développement de comportements opportunistes des agents de maîtrise. Cette lecture peut être dépassée par une approche processuelle. Celle-ci, malgré sa complexité permet d'approfondir notre compréhension des dynamiques organisationnelles et des attitudes et comportements des agents de maîtrise face à une problématique de certification. L'élucidation des interactions entre les agents de maîtrise et les dispositifs de certifications doit nécessairement dépasser l'approche instrumentale pour développer une approche processuelle tenant compte des cadres interprétatifs locaux. De ce fait, elle intègre la participation dans toutes ses dimensions.

Une telle lecture même si elle s'avère pertinente reste toutefois complexe tant pour les chercheurs souhaitant l'utiliser comme cadre d'analyse que pour les professionnels qui souhaiteraient s'appuyer sur ce modèle référent. Elle nécessite notamment une profonde évolution des représentations des dirigeants d'entreprise impliquant d'adopter une dynamique longitudinale souvent contradictoire avec les rationalités organisationnelles où l'urgence et les contraintes économiques sont enchevêtrées...

BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS J.S. (1976), « The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles » in Dunette M.D., Handbook of industrial and organizational psychology, University of Minnesota, pp 1175-1199.
- AFNOR (1994), « *Gérer et assurer la qualité* », Edition Afnor, Tome 1 & 2, Paris.
- CAMPINOS-DUBERNET M., MARQUETTE C. (1997), « Les normes ISO 9000 : une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage de l'entreprise », *Cahier de Recherche GIP Mutations Industrielles*, n°73, octobre.
- CROZIER M. (1963), « *Le phénomène bureaucratique* », Seuil, coll. Essais, Paris.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), « *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.
- DURAND C., TOURAINE A. (1970), « Le rôle compensateur des agents de maîtrise », *Sociologie du Travail*, n°2, pp 113-119.
- FRIEDBERG E. (1993), « *Le pouvoir et la règle : dynamique de l'action organisée* », Seuil coll. Sociologie, Paris.

- GIORDANO Y. (1994), « *Du changement organisationnel à l'action stratégique : une lecture communicationnelle des organisations* », Thèse d'Etat, Université de Nice.
- GIORDANO Y. (1995), Management stratégique et changement organisationnel : quelles représentations ? dans Rainelli M. et al., *Les nouvelles formes organisationnelles*, Economica, Paris.
- IGALENS J. (1993), « Image de la gestion des ressources humaines dans le discours de la qualité », in « *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?* » coordonné par J. Brabet, Economica, Paris.
- JACQUEMIN R. (1987), « La fonction maîtrise et son évolution » dans Levy Leboyer C., Sperandio J.C., traité de psychologie du travail, Paris, pp 227-243.
- JOLIVET T. (1991), « La gestion de la maîtrise dans l'industrie : formation et nouvelle définition de fonction », Thèse en Sciences de Gestion, Université Paris I, 365 p.
- KHAN R.L., WOLFE D., QUINN R., SNOEK J ROSENTHAL J.D., *Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity*, New-york, Jhon Willey & Sons Inc, 1964, 390 p.
- LECLAIR P. (1998), Les enjeux de la coopération et les nouveaux modèles socio-organisationnels, dans « la coopération dans les organisations : enjeux, formes et instruments » Journée de recherche organisée par le centre de recherche de l'IAE de Lyon.
- KOENIG G. (1990), « Difficultés d'entreprise et inertie active », *Direction et Gestion*, n° 126-127.
- LETONDAL A.M. (1995), « Evolution des rôles d'encadrement de proximité dans les changements d'organisation », Actes des journées du CEREQ et du réseau des centres associés sur : « l'avenir des catégories intermédiaires d'encadrement », ESC Clermont-Ferrand.
- LEFEBVRE P., SARDAS J.C. (1998), « Réalités et logique de l'évolution des rôles d'agents de maîtrise, dans le devenir de l'encadrement intermédiaire », sous la direction de P. Trouvé, Cahier travail et emploi, la documentation Française, Paris.
- LOBRE K. (2000), Processus de certification et marge de manœuvre organisationnelle : a propos du cas d'une unité de production industrielle, Thèse de Doctorat, IAE Université Montpellier II.
- LOUBES A. (1997), Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel : une étude empirique, Thèse de Doctorat, IAE Université Montpellier II.
- MESSEGHEM K. (1999), « *Contribution à la compréhension de l'adoption d'un modèle d'Assurance Qualité en PME : les cas des industries agro-alimentaires* », Thèse de Doctorat, Université Montpellier I.
- MISPELBLOM F. (1995), « *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur* », Syros, coll Alternatives Sociologiques, Paris.
- PENAN H. (1995), « Introduction au dossier de la Revue Française de Gestion consacré à la normalisation », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.
- ROCA S., RETOUR D. (1980), « Participation à la gestion de l'entreprise : concepts embrouillés », Papier de recherche 80-07, CERAG Université Grenoble 2.
- REIX R. (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *revue française de gestion*, septembre-octobre, n°105.
- SEGRESTIN D. (1997), « L'entreprise à l'épreuve des normes de marché : les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie », *Revue Française de Sociologie*, 3^{ème} trimestre.
- SEGRESTIN D. (1996), « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », *Revue d'Economie industrielle*, 1^{er} trimestre, n°75.
- TROUVE P. (1995), « L'évolution des agents de maîtrise face à la modernisation industrielle : illustration à partir du cas français dans la période 1987-1993, C.E.R. Groupe ESC Clermont, 427 p.

SCHOENFELDT R.C (1988), « The evolutionary problems of the industrial foreman's role and their consequences », *Akron Business et Economic Review*, vol 19 n°4, pp 49-68.

STOREY J. (1992), *Developments in the management of human resources : an analytical review* Chap 8, « The part played by first line managers in the management of human resources », Blackwell Business.

WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R. (1975), « *Changements, paradoxes et psychothérapie* », Seuil, Paris.

ZARIFIAN P., (1999), *Objectif compétence*, Editions Liaisons, Paris.