

Cours de Méthodologie de Rédaction du Mémoire

Masters Deuxième Année

2020 / 2021

Philippe Accard

Plan du Cours de Méthodologie de Rédaction du Mémoire

I) La démarche de construction du mémoire

- 1) Le choix d'une problématique de mémoire
- 2) La revue de littérature et la définition de la problématique
- 3) Le choix d'un dispositif d'enquête
- 4) Le traitement de la problématique
- 5) L'exposé et la discussion des conclusions
- 6) Les préconisations

II) Les méthodes d'enquête utilisables

- 1) Les observations
- 2) Les entretiens
- 3) Les questionnaires
- 4) Les documents
- 5) La combinaison des méthodes

III) La démarche de réalisation / rédaction du mémoire

- 1) La recherche bibliographique
- 2) La présentation des données
- 3) Les conventions de rédaction
- 4) Les conventions de présentation
- 5) La préparation de la soutenance

IV) Exercice d'application

Choix et formalisation d'une problématique, ainsi que d'une base de littérature et d'un dispositif d'enquête, à partir d'une situation simplifiée d'apprentissage ou de stage.

Introduction

Ce cours présente les caractéristiques du mémoire de master seconde année et la méthode de travail qu'il faut employer pour le construire et le rédiger.

Un mémoire n'est pas seulement un texte à rédiger sur un sujet donné ; ce n'est pas un pensum. Le mémoire est un travail rigoureux de réflexion et d'enquête, en vue de définir, formaliser et traiter une problématique de management. Le mémoire est ainsi une réflexion, qui articule théories (vos connaissances et celles que vous tirerez de la littérature) et approche concrète d'un problème de management (choisi par vous dans vos activités en entreprise).

Le mémoire est un enseignement ; il a un objectif pédagogique. Il est une formation des étudiants à une réflexion rigoureuse et critique, qui mobilise des connaissances abstraites en vue de les appliquer à des problèmes concrets. Le mémoire vise ainsi à développer l'autonomie intellectuelle et professionnelle des étudiants, et de les préparer à développer, à l'occasion de leur travail en entreprise, leurs compétences professionnelles.

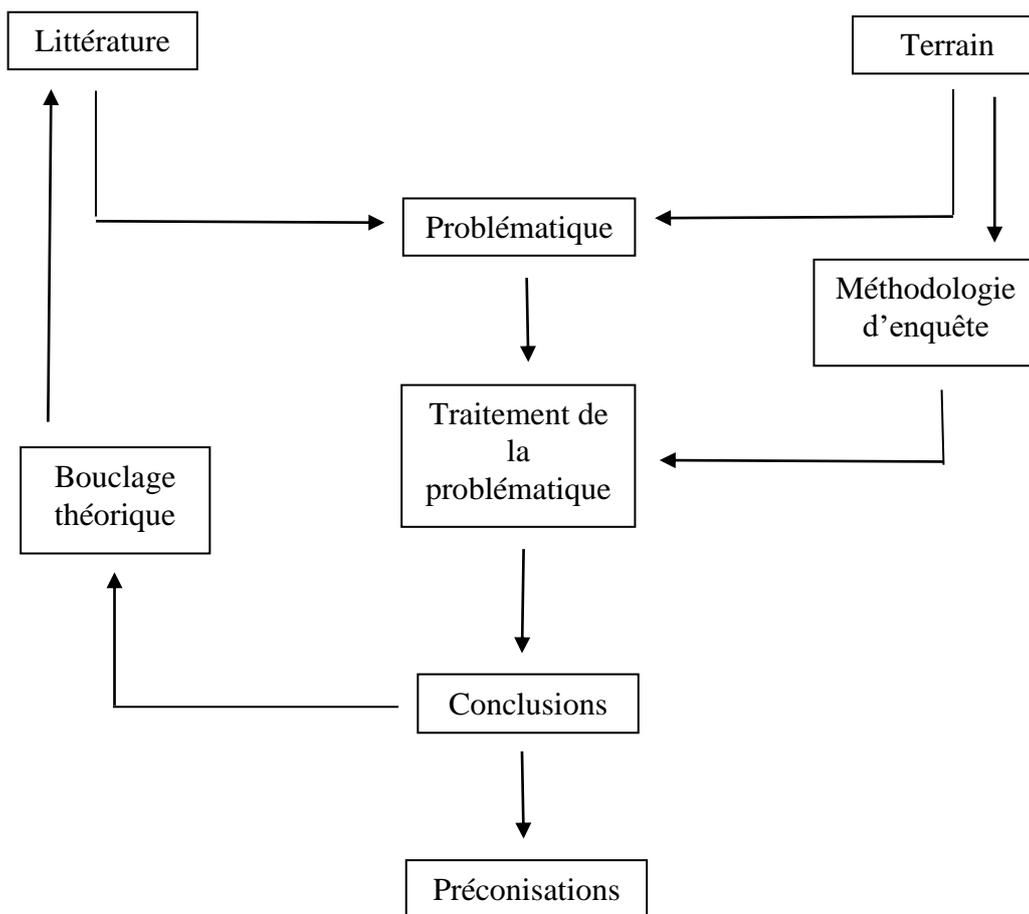
Le mémoire ne doit donc pas être considéré comme un travail de rédaction, mais de réflexion. Cette réflexion nécessite une démarche intellectuelle systématique et rigoureuse. C'est cette démarche que nous allons étudier dans le cadre de ce séminaire.

Nous étudierons tout d'abord la structure de la réflexion à réaliser pour choisir, formaliser et traiter la problématique du mémoire. Nous examinerons ensuite les méthodes d'enquête permettant de collecter des données concrètes en entreprise au sujet de la problématique. Nous examinerons enfin la rédaction du document qui doit présenter la réflexion menée au sujet de la problématique.

I) La démarche de construction du mémoire

La démarche de construction du mémoire consiste, à partir de la mission, ou des activités que vous effectuez lors de votre apprentissage ou de votre stage, à choisir et formaliser une problématique de management. Ensuite, il s'agit de traiter cette problématique, en vous appuyant à la fois sur votre expérience et sur la littérature de management que vous jugerez pertinente pour traiter votre problématique. Ceci nécessite un travail d'enquête méthodique permettant de collecter des données précises et fiables au sein de votre entreprise ou / et d'autres entreprises. Enfin, il convient d'exposer et de discuter les conclusions de votre réflexion, et de formuler des préconisations améliorant les pratiques de management relatives au problème que vous avez étudié.

Il est possible de représenter cette réflexion, qui permet la construction de votre mémoire, par un logigramme :



Nous pouvons maintenant examiner chacune des étapes de la démarche de construction du mémoire représentée par le logigramme, ainsi que l'enchaînement logique des étapes.

1) Le choix d'une problématique de mémoire

Il s'agit de sélectionner, dans votre expérience professionnelle en entreprise, votre vécu, ou vos observations, un élément qui vous semble problématique, c'est-à-dire, qui vous conduit à vous poser une ou plusieurs questions.

Problématique ne doit pas être entendu dans le sens négatif de difficultés ou de défauts. Il convient d'entendre problématique dans le sens plus général : ce qui est posé devant soi ; ce qui se présente à vous et retient votre attention.

La problématique est donc non seulement issue de vos activités et missions, mais aussi de vos centres d'intérêt ou de vos préoccupations professionnelles, voire personnelles. Le choix de la problématique est donc un choix personnel et libre de votre part. Rien n'interdit cependant d'en parler à vos collègues étudiants à l'université ou vos collègues de travail en entreprise, ainsi qu'aux enseignants de votre master ou à votre maître d'apprentissage, afin de guider votre choix.

Quel que soit le choix de problématique que vous ferez, il est nécessaire d'expliciter : les raisons du choix, son intérêt pratique pour l'entreprise, son intérêt professionnel pour vous, son rapport aux connaissances que vous avez déjà et à la littérature dont vous avez connaissance ou que vous envisagez de lire.

2) La revue de littérature et la définition de la problématique

Définir une problématique ne consiste pas seulement à vous poser une question. Il s'agit de formaliser et de développer cette question en puisant des idées et des connaissances dans la littérature.

La formalisation de la problématique est ainsi le résultat d'une revue de la littérature. Le choix des termes de la problématique doit impérativement provenir de la littérature. Chaque terme de la problématique doit recevoir une définition précise, tirée de la littérature.

Définir une problématique impose donc de réaliser une 'revue de littérature'. Une revue de littérature consiste en deux choses :

- Une analyse de cette littérature, afin d'en extraire les idées, les connaissances, qui vous semblent pertinentes
- Une synthèse des idées et des connaissances que vous avez sélectionnées ; cette synthèse se concluant par la formulation de votre problématique

De façon pratique et concrète, la revue de littérature repose sur une recherche bibliographique, c'est-à-dire la collecte de livres, d'articles qui traitent de la question qui vous intéresse. Les modalités pratiques de cette recherche bibliographique seront abordées dans la partie trois de ce cours.

Une revue de littérature n'est pas un résumé de la littérature. Elle consiste, comme indiqué ci-dessus, en une réflexion qui s'effectue en deux étapes : analyse, puis synthèse. Cette réflexion est guidée par l'idée de problématique, non encore formalisée, que votre mission et son contexte vous ont inspirée.

La conclusion de la revue de littérature consiste en la définition formelle de votre problématique, i.e., la formulation de la problématique incluant des termes définis par la littérature, ainsi que la définition de leurs liens logiques par des expressions usuelles, telles que : effets de ..., interdépendance de ... et de ... ; impact de ... sur ... ; intégration de ... et de ... ; influence de ... sur ... etc...

Considérons quelques exemples de problématique, puis, choisissons-en un afin d'examiner plus concrètement comment aborder la revue de littérature et la formalisation de la problématique.

Quelques exemples de problématiques : influence de l'échec ou du succès d'un projet sur la carrière des chefs de projet chez un constructeur automobile ; rôle des cadres intermédiaires dans les démarches qualité en atelier de production ; conditions d'appropriation d'un nouvel outil informatique par des employés d'une agence bancaire ; influence de la décentralisation de l'organisation sur les styles de management des directeurs d'agences bancaires

En considérant un exemple particulier, il est possible de distinguer les termes relevant du langage usuel des termes recevant une définition formelle de la littérature de management, dans la formulation d'une problématique.

Dans la problématique suivante, les termes en italique relèvent de la littérature et les termes en caractère normaux du langage usuel : « influence de la *décentralisation de l'organisation* sur les *styles de management* des directeurs d'agences bancaires ».

Chaque terme ou expression en italique doit recevoir une définition tirée de votre revue de littérature. Sans une définition rigoureuse, votre problématique n'est pas attachée à la littérature et ne peut être traitée de façon précise et approfondie.

Le terme du langage usuel le plus important est « influence » ; il implique que vous postulez une relation déterministe modérée entre décentralisation et styles de management. Choisir le terme impact, ou effet, aurait un sens plus déterministe. Choisir le terme interdépendance fait sortir du déterminisme pour considérer que la décentralisation peut certes influencer les styles de management, mais que les styles de management influencent en retour les conditions de la décentralisation ; ce qui implique qu'un processus de changement englobant styles de management et décentralisation se déploie dans les agences bancaires.

Ainsi, la revue de littérature est indispensable à la formulation de la problématique. Elle est aussi indispensable au traitement de la problématique, puisqu'elle regroupe toutes les idées et connaissances susceptibles de vous aider à répondre à la problématique.

Poursuivant l'examen de la décentralisation en agence bancaire, votre travail de revue de littérature se ferait en deux temps :

(1) aller chercher dans la littérature des connaissances relatives à la décentralisation (décentraliser et donner plus d'autorité aux managers et aux opérationnels, pour décider localement de ce qu'il convient de faire), ainsi qu'aux styles de management et à l'identité socio-professionnelle des managers (il s'agit des styles de management de directeurs d'agence, donc de cadres de proximité ou opérationnels)

(2) de trouver dans la littérature les conceptions de la relation entre décentralisation et style de management (en général la littérature montre que la décentralisation accroît les responsabilités managériales et les rend plus complexes, nécessitant de ce fait, un style de management démocratique ou participatif).

La phase (1) de la revue de littérature correspond à l'analyse de la littérature ; la phase (2) à la synthèse de la littérature. La phase (2) procède de la phase (1) et l'enchaînement des deux phases aboutit logiquement à la définition rigoureuse de la problématique donnée en exemple ; rigoureuse signifiant que chaque terme ou concept scientifique utilisé pour formuler la problématique reçoit une définition tirée de la littérature.

3) Choix d'un dispositif d'enquête

Le dispositif d'enquête est le choix des modes d'enquête que l'on effectue, pour collecter des données de terrain, en vue d'alimenter le traitement de la littérature.

Il existe plusieurs modes d'enquête possible :

- L'observation directe ou participante
- L'enquête par questionnaires
- L'enquête par entretiens directifs, semi-directifs, ou non-directifs
- La collecte et l'interprétation de documents de différentes natures

Créer un dispositif d'enquête consiste à choisir un ou plusieurs modes de collecte de données. Ce choix doit être raisonné. Il doit permettre de collecter toutes les données utiles au traitement de la problématique.

Pour parvenir à cela, il faut considérer les caractéristiques des données que chaque mode d'enquête permet de collecter :

- L'observation directe ou participante permet de collecter des données qualitatives, fines et précises, au sujet d'une situation sociale donnée, dans la durée.
- L'enquête par questionnaires permet de collecter une information quantitative, peu précise, à un moment donné, au sujet des perceptions d'un grand nombre d'acteurs. Les données recueillies consistent en déclarations des acteurs interrogés.
- L'enquête par entretiens directifs, semi-directifs, ou non-directifs permet de collecter des données qualitatives, fines, précises, composant un récit des situations sociales vécues par les personnes interrogées. Il s'agit de données reflétant, à un moment donné, le vécu que des acteurs sociaux veulent bien exprimer ou raconter.
- La collecte de documents offre des données potentiellement variées ; tout dépend du type, ou des types, de documents que l'on collecte : documents créés par l'entreprise, documents produits par des organismes spécialisés (cabinets de conseil, instituts de recherche, investigations journalistiques ...). Dans tous les cas, il faut considérer les modalités d'élaboration de ces documents, afin d'évaluer la portée et la qualité des données qu'ils contiennent.

Le choix raisonné d'un dispositif d'enquête est délicat : il consiste à combiner des modes d'enquêtes, qui permettent de collecter des données ayant des caractéristiques différentes, en terme de portée et de fiabilité, et qui sont susceptibles d'être plus ou moins complémentaires. La cohérence du choix est toujours relative et son intérêt est donc toujours limité.

Il faut donc veiller à être non seulement exhaustif (collecter toutes les données nécessaires au traitement de la problématique), mais aussi cohérent (collecter des données qui sont compatibles et complémentaires) et contrôler la fiabilité des données collectées.

4) Le traitement de la problématique

Traiter la problématique consiste à répondre à la question que vous avez formalisée, en interprétant les données que vous avez collectées grâce à la mise en œuvre de votre dispositif d'enquête, à l'aide des concepts et des notions utilisées pour formaliser la problématique.

Le traitement de la problématique consiste donc à 'articuler' théorie et pratique, ou en d'autres termes, revue de littérature et données concrètes de terrain. Cette 'articulation' prend la forme d'un raisonnement logique qui est en général alternativement déductif et inductif.

Raisonnement déductif signifie que vous partez des concepts que vous avez tirés de la littérature pour formaliser votre problématique, en vue d'interpréter ou d'analyser les données concrètes que vous avez collectées et traitées.

Raisonnement inductif signifie que vous partez des données collectées sur le terrain, afin de rechercher des correspondances avec les concepts que vous avez utilisés pour formaliser la problématique.

Les deux types de raisonnement ne sont pas exclusifs, mais sont différents : ils reposent sur deux logiques de raisonnement à rebours l'une de l'autre. Le raisonnement inductif va de l'abstrait au concret ; le déductif du concret à l'abstrait.

Il est possible de les utiliser tous les deux, mais de façon alternative. La difficulté est de les articuler dans le traitement d'ensemble de la problématique. La difficulté de concilier leur différence conduit souvent à privilégier un mode de raisonnement. On est donc, le plus souvent, soit inductif, soit déductif. Le fait de définir et formaliser la problématique avant de réaliser l'étude de terrain privilégie le raisonnement déductif ; probablement la majorité d'entre vous réalisera un traitement déductif de la problématique.

Reprenons l'exemple de problématique : « influence de la *décentralisation de l'organisation* sur les *styles de management* des directeurs d'agences bancaires ». Un raisonnement déductif signifie que vous avez trouvé dans la littérature que la décentralisation induit un style de management participatif et que vous cherchez ce qui, dans vos observations du management des directeurs d'agence est participatif. Les manifestations concrètes du style participatif peuvent être le temps passé par le directeur à discuter avec ses collaborateurs, l'écoute ou la mise en œuvre de leurs suggestions Un raisonnement inductif consiste à partir de ces manifestations concrètes du management du directeur d'agence afin de chercher si dans la littérature, ces manifestations concrètes correspondent à une ou des notions définies ; ici elles correspondent à un style participatif.

Les raisonnements inductif ou déductif permettent donc d'interpréter les données tirées des enquêtes que vous effectuerez, en mobilisant la littérature que vous aurez précédemment examinée, et en accord avec la formalisation de votre problématique. C'est cela que l'on appelle, plus précisément, le traitement de votre problématique.

Il faut souligner que la qualité ou la validité du traitement de la problématique repose à la fois sur la mobilisation des concepts et notions qui formalisent la problématique et sur la fiabilité des données que le dispositif d'enquête permet de collecter. Cette fiabilité repose sur les méthodes d'enquête, qui codifient les modalités de la collecte et du traitement des données de terrain. Ces questions méthodologiques sont abordées dans la seconde partie du cours.

Dans tous les cas, le traitement de la problématique doit être le plus rigoureux possible :

- Il doit être précis : il doit reposer sur les concepts que vous avez extraits de la littérature et rien que sur ces concepts
- Il doit être exhaustif : il doit reposer sur toutes les données collectées par votre dispositif d'enquête
- Il doit être cohérent : il doit être exempt de contradictions logiques
- Il doit être pertinent : il ne doit pas vous amener à répondre partiellement à votre problématique ou à répondre à une question autre que votre problématique

L'aboutissement de votre traitement de la problématique consiste en conclusions, c'est à dire en idées ou propositions logiques qui répondent à votre problématique.

5) L'exposé et la discussion des conclusions

Le traitement de la problématique doit aboutir à un ensemble de conclusions ou de réponses à la problématique posée. Il convient d'exposer clairement les conclusions.

Cependant, les conclusions sont presque toujours imprécises et leur fondement n'est jamais certain ni indiscutable.

C'est pourquoi il faut discuter les conclusions, c'est à dire examiner dans quelles mesures les conclusions sont plausibles. Cette plausibilité dépend de :

- La pertinence du choix de votre littérature
- L'exhaustivité et la cohérence de votre dispositif d'enquête
- Le degré de précision et de cohérence de votre revue de la littérature
- La rigueur de votre traitement de la problématique

Discuter la plausibilité de vos conclusions doit vous amener à évaluer leur portée : sont-elles valables pour un type d'organisation donné, pour un mode de management donné, pour une situation de management donné, pour toutes les organisations ou pour tous les modes et toutes les situations de management ?

Discuter les conclusions consiste également à évaluer la mesure selon laquelle vos conclusions sont en accord ou en désaccord avec la littérature sur laquelle vous vous êtes appuyé pour formaliser la problématique. L'accord des conclusions avec la littérature laisse supposer que les conclusions sont valides, car elles tendent à confirmer ce qui est connu et admis. Le désaccord des conclusions avec la littérature porte un doute sur la validité des conclusions : ou bien vos conclusions sont erronées, ou bien vos conclusions sont novatrices. Il faut alors évaluer l'innovation que vos conclusions constituent pour la littérature. Cette discussion de vos conclusions au regard de la littérature est appelée souvent 'bouclage théorique' ; on revient à l'origine du raisonnement qui formalise la problématique.

Reprenons notre exemple de la décentralisation. Votre conclusion est que, contrairement à ce qu'avance généralement la littérature, i.e., la décentralisation s'accompagne d'un style de management plus participatif, les directeurs d'agence sont plus directifs et autoritaires après la décentralisation qu'avant, parce qu'ils semblent redouter que leurs collaborateurs n'aient pas les compétences suffisantes pour prendre de façon autonome de bonnes décisions. Vous avez alors tiré une conclusion novatrice. En effet, la littérature mentionne le problème de compétences des salariés lié à la décentralisation, mais ne fait pas clairement le lien avec un éventuel renforcement de la directivité du management. Il vous faut évaluer votre conclusion : repose-t-elle sur des concepts rigoureusement définis et un raisonnement pertinent, exhaustif, précis ? Votre observation de la directivité du management des directeurs d'agence est-il probant ? Peut-il y avoir une surévaluation de ce caractère directif ? Ce caractère directif est-il général, observable de la part d'un nombre important de directeur d'agence ? Est-il durable ? Répondre à ces questions est la discussion de vos conclusions et le bouclage théorique du traitement de votre problématique.

6) Les préconisations

Les conclusions de votre traitement de la problématique, une fois formellement exposées et discutées, doivent servir de base à la formulation de préconisations.

Une préconisation est une proposition, dont l'intérêt doit être discuté. Son intérêt dépend de plusieurs choses :

- La validité des conclusions dont la préconisation est tirée
- La facilité de réalisation de la préconisation
- Les chances de succès de la préconisation dans la résolution d'un problème
- Les effets induits, positifs ou négatifs, que la préconisation peut avoir sur un problème

Il faut également tenir compte que des préconisations sont le plus souvent interdépendantes. Leur interdépendance doit donc être étudiée. En effet, la combinaison des préconisations peut accroître ou réduire les chances de succès, les risques ou les effets induits, des préconisations.

Faire des préconisations consiste donc à offrir un ensemble d'actions ou de mesures, et d'en suggérer des modalités de réalisation et / ou de planification en vue de résoudre un problème, ainsi qu'à évaluer le bien fondé et l'utilité de ces propositions. Sans cela, une préconisation n'est qu'une proposition de peu d'intérêt.

Par exemple, si vous avez conclu que la décentralisation a conduit à des pratiques directives ou autoritaires de management de la part des directeurs d'agence, afin d'éviter que le manque de compétence de leurs collaborateurs n'aboutisse à des décisions dommageables pour la banque, vous pouvez préconiser d'améliorer les compétences de ces collaborateurs.

En effet, une amélioration de leur compétence ferait baisser les risques de décisions erronées et dommageables, réduirait la charge de travail managérial du directeur d'agence, améliorerait l'ambiance de travail et aboutirait à un style de management démocratique plus propice à motiver les collaborateurs, au développement de leurs compétences à long terme et à la productivité des agences. Un développement de l'organisation serait ainsi possible. Les questions qui se posent au sujet de cette préconisation, pour les dirigeants de la banque, seront sans doute nombreuses. Quelles sont les chances qu'une dynamique positive telle que celle décrite se produise ? A quelles conditions cela peut-il se produire ? En combien de temps ? Quel en sera le coût financier ? Quel en sera le gain financier ? Quelle incidence cela aurait-il sur la carrière des directeurs d'agence et de leurs collaborateurs ? Il vous appartient de considérer ces questions et d'y apporter, par anticipation, vos réponses.

En conclusion, il est possible de résumer le travail de construction du mémoire par une démarche structurée, que nous avons représentée sous forme d'algorithme en introduction de cette partie du cours. Cette démarche inclut les étapes clefs du travail : définition de la problématique, revue de littérature, enquête de terrain, traitement de la problématique, exposé et discussion des conclusions, bouclage théorique, préconisations.

II) Les méthodes d'enquête utilisables

Il n'est pas possible de proposer ici une présentation très détaillée des méthodes d'enquête utilisables dans le cadre de la rédaction d'un mémoire, car cela nécessiterait un cours très long. En effet, il vous est possible de recourir à quatre méthodes d'enquête différentes et chaque méthode est un ensemble complexe de règles concernant la collecte et l'interprétation des données. De plus, chacun d'entre vous créera son dispositif d'enquête personnel, en fonction de son choix de problématique, qui ne comprendra probablement pas tous les modes d'enquête utilisables. Nous allons donc uniquement donner un aperçu des méthodes d'enquête envisageables :

- L'observation directe ou participante
- L'enquête par questionnaires
- L'enquête par entretiens directs, semi-directifs, ou non-directifs
- La collecte et l'interprétation de documents de différentes natures

Nous examinerons chaque méthode. Nous indiquerons comment en faire un usage approprié à la construction de votre mémoire. Vous pourrez trouver des exemples concrets d'utilisation de ces méthodes, en lisant des mémoires de vos prédécesseurs.

1) L'observation directe ou participante

Nous examinerons les types et conditions d'observation, ainsi que la tenue et l'interprétation du carnet de bord de l'observateur.

- Types et conditions d'observation

L'observation consiste à regarder tout ce qu'il se passe dans une situation sociale donnée. Une situation sociale peut consister, par exemple, en l'activité d'un service d'une entreprise, le travail d'un groupe de projet, un cycle de réunion de dirigeants, l'évolution au fil du temps d'une démarche QSE ... Une situation est donc : des acteurs sociaux en relations dans un contexte donné.

L'observateur peut être passif ; l'observation est « directe ». Il peut participer à la situation en tant qu'acteur ; l'observation est alors « participante ».

Dans les deux cas, bien qu'à des degrés différents, l'observateur est confronté à un problème : son observation est subjective. Il ne perçoit qu'une partie de la situation, en raison de ses relations aux autres acteurs, et en raison de son identité, de sa culture, de ses capacités cognitives. Ainsi, l'observateur peut être sujet à des préjugés et des jugements de valeurs plus ou moins conscients.

Il convient donc d'atténuer le caractère subjectif de l'observation, afin de largement collecter des données variées, susceptibles de refléter non seulement la sensibilité de l'observateur, mais aussi la sensibilité, le point de vue, et les idées des autres acteurs de la situation. Il faut aussi que cette variété et diversité des données offrent à l'observateur la possibilité de dépasser, lors de l'interprétation des données, ses préjugés et jugements de valeur, et ainsi de sortir en partie de sa subjectivité habituelle.

- Tenue et interprétation d'un carnet de bord

Pour effectuer valablement un travail d'observation, il est nécessaire de tenir un carnet de bord et d'y consigner toutes les observations que vous ferez, sans vous restreindre ou vous censurer a priori, et sans rechercher ce qui peut être significatif dans la situation observée. Il s'agit de consigner dans votre carnet de bord tout ce qui survient en situation. Ce carnet de bord peut couvrir sur une période courte ou longue ; le plus long est le mieux. Il importe de tenir très régulièrement le carnet de bord.

A la fin de la période d'observation, l'observateur doit reprendre son carnet de bord et en interpréter son contenu « comme si » ce carnet de bord avait été tenu par un autre que lui. Ceci vise à atténuer la subjectivité de l'observation. Pour cela, l'observateur doit :

- Reconstituer la chronologie des événements qui se sont produits au cours de la période d'observation. Un événement est une action, ou une modification de la situation sociale, que les acteurs ont perçue comme significative. Une relation chronologique entre les événements est établie, lorsque qu'il y a des relations d'antériorité entre des événements, et que ces relations ont un sens pour les acteurs en situation.
- Placer chaque événement dans son contexte, c'est-à-dire la situation telle qu'elle était au moment où l'évènement s'est produit. Le sens d'un évènement, pour les acteurs, n'est pas dissocié de la situation : tout évènement social n'a de sens que dans le contexte social où il se produit. Pour pleinement comprendre le sens d'un évènement, il faut donc comprendre la situation où se produit l'évènement et la façon dont l'évènement prend sens en situation.
- Interpréter, en la contextualisant, la chronologie. Il s'agit de relier la chronologie des événements avec les modifications successives de la situation sociale. En d'autres termes, il s'agit de comprendre pourquoi un évènement se produit à un moment donné, dans une situation donnée, et comment cet évènement modifie la situation et ouvre de nouvelles possibilités pour la survenue de nouveaux événements. La contextualisation permet de cerner, d'aussi près que possible, le sens de la chronologie des évènements et de l'évolution de la situation dans laquelle ils se sont déroulés.

Lorsque tous les événements trouvent un sens en relation avec les modifications successives d'une situation sociale, l'observateur a effectué une interprétation contextualisée de son carnet de bord. Il a terminé l'interprétation des données collectées et a atténué l'inévitable subjectivité de la collecte et de l'interprétation des données ; il est aussi près que possible du sens vécu de la situation par les acteurs sociaux ; y compris lui-même.

2) Les entretiens

Nous examinerons : le choix des personnes interrogées, les types et conditions d'entretiens, le mode d'interprétation des verbatim d'entretien.

- Choix des personnes interrogées

L'enquête par entretien pose de prime abord une question délicate : qui interroger ? En général, il convient d'interroger les acteurs participant à une situation sociale donnée, ou à une activité donnée, dans une organisation. Par exemple : un cycle de réunion, un processus

de décision, une démarche QSE ... Il est souhaitable d'interroger tous les acteurs, ou au moins, des acteurs relevant de toutes les catégories d'acteurs, impliquées dans la situation sociale, ou participant aux activités étudiées. Il est souhaitable de réaliser plusieurs entretiens avec plusieurs acteurs de chaque catégorie d'acteurs.

- Types et modalités des entretiens

La caractéristique des entretiens la plus importante est leur directivité : il existe des entretiens non-directifs, semi-directifs et directifs. La directivité est le degré d'intervention de l'enquêteur dans l'orientation des propos de l'enquêté.

Le degré de directivité est en premier lieu déterminé par le guide d'entretien. Si le guide ne comporte qu'un thème que l'enquêteur soumet à l'enquêté, l'entretien est non-directif. Si le guide comporte une courte série de thèmes, il est semi-directif. Si le guide comporte une série longue (une demi-douzaine ou un douzaine) de thèmes, l'entretien est directif.

Le guide d'entretien prend ainsi des formes différentes selon la directivité que l'on veut donner à l'entretien : le nombre et la précision des thèmes que l'on définit augmente avec le degré de directivité de l'entretien.

Dans tous les cas, un thème est une invitation à parler de quelque chose, plus qu'une question adressée à l'enquêté. Le thème doit correspondre à un élément du vécu subjectif de l'enquêté, au sujet duquel l'enquêteur souhaite entendre l'enquêté. Le thème ne doit jamais être une question directe, relative à ce que l'enquêteur veut savoir ; seulement un thème relatif au vécu de l'enquêté.

Le degré de directivité est ensuite fixé par l'enquêteur, en modulant son attitude à l'égard de l'enquêté. A plus l'enquêteur laisse de liberté d'expression à l'enquêté, tout en l'encourageant à s'exprimer, à moins l'entretien est directif.

Quel que soit le degré de directivité de l'entretien, l'enquêteur doit être empathique à l'égard de l'enquêté : il doit écouter attentivement, sans porter de jugement de valeur, en essayant de bien prendre en note (ou en veillant à enregistrer) tous les propos de l'enquêté. L'enquêteur doit, lorsque l'enquêté hésite à parler, reformuler ce que l'enquêté a dit précédemment et l'inviter à continuer à parler.

- Interprétation des entretiens

L'interprétation des verbatim d'entretien est un travail délicat, qui nécessite autant d'empathie que la réalisation de l'entretien : il s'agit de dégager la partie essentielle du sens des propos des enquêtés. IL faut cerner leurs sentiments, leurs perceptions, leurs représentations des événements et de la situation au sujet desquels l'enquêteur interroge. Il faut entrer dans la subjectivité des enquêtés.

Les modalités d'interprétation des entretiens individuels, afin d'arriver à cerner le vécu subjectif de chaque enquêtés consistent à : retranscrire intégralement les propos de chaque enquêté, puis, extraire des propos les phrases qui, selon l'enquêteur, expriment le mieux la

partie la plus importante du vécu des enquêtés. L'interprétation doit être faite pour les verbatim de chaque entretien.

Les phrases clefs ainsi retenues peuvent ensuite être présentées de façon synthétique dans une matrice de dépouillement : en ligne l'identité des enquêtés ; en colonne, les thèmes exprimés par les enquêtés. Les lignes et colonnes doivent faire l'objet d'une synthèse : synthèse de ce que dit, globalement, chaque enquêté ; synthèse de ce que les enquêtés ont dit, au sujet de tel ou tel thème. Ces synthèses permettent de passer de l'interprétation des vécus individuels des enquêtés à un vécu collectif de la situation par les enquêtés.

La structure de la matrice peut être représentée de la façon suivante :

Acteurs / thèmes	Acteurs 1	Acteurs 2	Acteurs N	Synthèse
Thème 1						
Thème 2						
.....						
Thème N						
Synthèse						

Enfin, il est nécessaire de comparer les vécus individuels. Chaque enquêté a un vécu subjectif de la situation, qui diffère du vécu des autres enquêtés. La question est de savoir en quoi et pourquoi. Deux raisons peuvent être considérées : 1 - la subjectivité ou la sensibilité personnelle de l'enquêté et 2 - la place ou le rôle de l'enquêté dans la situation sociale étudiée. Ces deux raisons, de façon plus concrète, consistent en l'incidence, sur le vécu de l'enquêté, de son identité, sa culture, son capital culturel, le pouvoir dont il dispose, son âge, son sexe, son ancienneté, son métier

Lorsque l'enquêteur comprend pourquoi des individus, dans une même situation, ont des perceptions différentes de la situation, il contextualise son interprétation. Il rend compte du caractère intersubjectif de la situation et ainsi, en comprend les caractéristiques sociales. Il peut alors comprendre et expliciter la construction de la situation sociale, qu'il a observée, à partir des vécus individuels des acteurs, au fil du temps, selon la chronologie des événements. L'enquêteur procède ainsi à une interprétation complète et contextualisée des verbatim d'entretien.

En résumé, l'interprétation consiste en : (1) la retranscription des verbatim et l'extraction des thèmes significatifs, (2) le codage des thèmes significatifs dans une matrice acteurs / thèmes, (3) l'examen des différences de ce que chaque acteur dit au sujet des thèmes significatifs et la mise en relation de ces différences avec l'identité et la position sociales des acteurs dans le contexte étudié, afin de dégager le sens qu'ils attribuent à l'action en cours dans le contexte.

3) Les questionnaires

Nous examinerons : le choix des personnes interrogées, la création et l'administration des questionnaires, le mode d'interprétation des données collectées.

- Choix des personnes interrogées

La question que l'on doit se poser, au début d'une enquête par questionnaires est : compte tenu de la problématique que je veux traiter, quelles sont les personnes susceptibles de détenir des informations utiles au traitement de ma problématique. En général, pour un mémoire de master, ces personnes font partie du personnel de l'entreprise de stage ou d'apprentissage de l'étudiant auteur du mémoire.

Les questionnaires sont donc le plus souvent un mode d'enquête interne à une organisation. De ce fait, il ne se pose pas de questions relatives à la constitution d'un échantillon et à sa représentativité statistique. Dans la plupart des enquêtes faites pour un mémoire de master de management, il n'y a pas lieu d'utiliser des techniques statistiques sophistiquées ; le plus souvent, un dénombrement des réponses suffit.

Bien que la question de la constitution d'un échantillon ne se pose généralement pas, il faut cependant avoir une préoccupation de représentativité, ou de pertinence du choix des acteurs questionnés : il faut diffuser largement le questionnaire dans l'organisation, auprès de toutes les catégories d'acteurs détentrices d'informations relatives à la problématique de mémoire. Il faut un nombre aussi élevé que possible de répondants dans chaque catégorie d'acteurs, si une enquête exhaustive n'est pas réalisable. L'enquête par questionnaire est quantitative ; il convient donc de collecter le plus d'information, auprès du plus grand nombre d'acteurs.

- Création et administration du questionnaire

Un questionnaire est une suite de questions ouvertes et / ou fermées, relatives à un thème général, qui est souvent subdivisée en sous-thèmes, qui délimitent les différentes rubriques du questionnaire. A la fin du questionnaire, on trouve en général un petit ensemble de questions relatives à l'identité du répondant (identité, âge, sexe, ancienneté dans l'entreprise, métier ...).

Les questions doivent être lisibles et compréhensibles par les enquêtés. Le questionnaire ne doit pas être trop long et compliqué, afin de ne pas décourager les personnes à qui il est adressé. Le taux de réponse au questionnaire, et donc la quantité d'information collectée, en dépendent. Il est souhaitable d'alterner questions ouvertes et fermées, pour une meilleure lisibilité du questionnaire et pour collecter une information plus fine et pertinente.

Lorsque les catégories sociales des acteurs à qui le questionnaire est adressé sont différentes, il convient de différencier le questionnaire : une version du questionnaire pour chaque catégorie d'acteurs, afin d'adapter le questionnaire aux acteurs et d'appréhender plus finement, plus spécifiquement, leur place et rôle singuliers dans l'organisation.

La rédaction d'un questionnaire est un travail assez délicat. Il vaut mieux ne pas le faire seul. Il est préférable de procéder à un test du questionnaire. Il est souhaitable de soumettre le questionnaire à votre enseignant suiveur avant diffusion, ainsi qu'à votre hiérarchie. Un test du questionnaire, pour chaque variante de questionnaire et catégorie spécifique d'acteur est une opération prudente.

Le questionnaire peut être administré de deux façons. Il peut être envoyé par courrier papier ou électronique aux acteurs de l'organisation ou à d'autres, accompagné d'une lettre ou d'une notice expliquant les objectifs et conditions de l'enquête. Il peut être administré en face à

face ; ceci est utile si le questionnaire est compliqué et long. Selon le mode d'administration du questionnaire, le taux de réponse peut sensiblement varier.

Les conditions d'anonymat et de confidentialité des réponses doivent être précisées dans la lettre, ou le message, d'accompagnement du questionnaire, ainsi que les objectifs et conditions de réalisation de l'enquête.

- Interprétation des données collectées

Lorsque les questionnaires ont été retournés par les personnes à qui ils ont été envoyés, on procède au dénombrement des réponses, puis au croisement des réponses. Le plus souvent, les croisements consistent simplement à croiser l'identité des répondants avec le contenu de leur réponse à certaines des questions. Plus rarement, un croisement des réponses à plusieurs questions peut être intéressant, afin de cerner une relation de causalité entre des phénomènes sociaux.

Il n'y a pas de contextualisation des réponses individuelles au questionnaire, comme dans le cas des entretiens ; le dénombrement et le croisement des réponses en tient lieu. C'est ainsi une forme de contextualisation très limitée, du fait du caractère quantitatif, peu détaillé et imprécis des informations collectées par questionnaire. Egalement, le caractère déclaratif des données collectées (les répondants répondent ce qu'ils jugent bon selon leur perception des enjeux de la question) limite les possibilités et l'intérêt de la contextualisation des réponses.

4) L'utilisation de documents

L'utilisation de documents ne répond pas à une seule méthode de collecte et d'interprétation, dans le cadre de la construction du mémoire. En fait, selon le type de document collecté, il convient d'effectuer le choix d'une méthode appropriée. Examinons brièvement les méthodes disponibles et les types de documents auxquels les appliquer.

Il existe des méthodes pour l'analyse de documents ou de textes, ou pour procéder à l'interprétation ou à l'exégèse de textes : l'analyse de contenu. Ces méthodes ne sont utilisables que par des personnes ayant une formation spécifique en sciences sociales ou en littérature et linguistique. Les textes auxquels cette méthode s'applique sont des textes littéraires, des récits, des témoignages, des documents de communication institutionnelle d'entreprises ou d'organismes publics, des documents administratifs, juridiques Par exemple : analyse des documents de communication interne d'une entreprise, analyse des discours de dirigeants.

Dans le cas de la rédaction d'un mémoire, les documents exploités sont le plus souvent des documents internes de l'entreprise. Il s'agit moins d'analyser leur contenu que de les utiliser comme sources directe d'information, de façon complémentaire aux autres méthodes d'enquête utilisées, afin d'en tirer des données. Par exemple : indicateurs de performance, bilan social, document de contrôle de gestion, étude marketing, rapport d'audit

Leur utilisation impose préalablement de répondre à un certain nombre de questions relatives à l'origine du document et à son usage social, afin de pouvoir les interpréter : qui a rédigé le document, quand, avec qui, pourquoi, à qui le document a été diffusé, à qui est-il accessible ?

Plus important, il convient, lorsque le document a un contenu technique ou statistique, de se demander comment les chiffres que le document contient ont été effectués, et quelle est leur fiabilité. L'objectif est d'évaluer la mesure dans laquelle le contenu du document est fiable et compatible avec les données obtenues par d'autres méthodes d'enquête, dans le cadre de votre dispositif d'enquête.

Ces questions sont délicates, car elles ont une dimension politique liées au rôle social du document et une dimension techniques ou méthodologique liée à la validité de son contenu. Il n'y a pas de réponses incontestables ; de ce fait, l'usage de documents est souvent sujet à caution ou à difficultés méthodologiques, lorsqu'il s'agit de relier l'analyse de documents à des enquêtes par entretiens, questionnaires ou à de l'observation.

Dans la plupart des mémoires, l'analyse ou l'interprétation de documents est une méthode secondaire de collecte et d'interprétation de données. Bien que secondaire, elle doit être appliquée avec rigueur et de façon cohérente dans le cadre du dispositif d'enquête.

5) La combinaison des méthodes

Les différentes méthodes d'enquête présentées ci-dessus permettent chacune de collecter des données qui ont des caractéristiques différentes et donc, un intérêt, une validité et une portée relatives pour le traitement de la problématique du mémoire. La question qui se pose donc est celle de leur complémentarité : dans quelle mesure peut-on combiner les données collectées, sans générer incohérence ou confusion lors de leur interprétation.

Les données collectées grâce aux différentes méthodes d'enquêtes, ont de caractéristiques spécifiques : les questionnaires procurent des données quantitatives, déclaratives et peu contextualisées ; les entretiens procurent des données qualitatives, fines et contextualisées ; l'observation procure des données de nature similaire à celle des entretiens ; les documents procurent des données de natures variables. De ce fait, il est préférable de ne pas agréger ou de faire la synthèse de ces données.

Il est cependant possible de jouer sur la complémentarité des données issues de ces différentes méthodes d'enquête. Plusieurs possibilités sont envisageables, mais leur intérêt dépend de la problématique traitée et du dispositif d'enquête approprié à cette problématique.

Ainsi, il est possible d'utiliser une enquête par questionnaire, afin d'explorer une organisation ou une situation sociale donnée, puis de passer à des entretiens et / ou de l'observation, afin d'approfondir le sujet. A l'inverse, on peut partir d'une observation directe ou participante, la préciser par des entretiens, puis tenter de généraliser l'enquête par des questionnaires très largement diffusés.

Il est également possible de procéder à des enquêtes dans plusieurs organisations, puis de comparer les données collectées. Ces données peuvent provenir de questionnaires, d'entretiens ou d'observations. Le travail d'enquête devient alors comparatif ; il faut cependant veiller à comparer des données issues d'enquête basées sur des méthodes identiques.

Ces trois stratégies d'enquête : généralisation, approfondissement, comparaison, découlent du choix de dispositif d'enquête que l'on fait en vue du traitement de la problématique. La mise en pratique d'une de ces stratégies nécessite un respect rigoureux des différentes méthodes d'enquête que l'on utilise. Le choix d'un dispositif d'enquête doit donc se traduire, au final, en une utilisation cohérente des méthodes d'enquête.

III) La démarche de réalisation / rédaction du mémoire

Il s'agit maintenant de s'attacher à la réalisation concrète des étapes de la démarche de construction du mémoire évoquées précédemment et d'expliquer comment cette démarche intellectuelle débouche sur l'écriture d'un mémoire répondant à des conditions de formes spécifiques. Il est préférable de bien distinguer la démarche de construction du mémoire de sa rédaction. La rédaction doit se faire à la fin, après que l'essentiel de la construction ait été réalisée. Tenter de rédiger le texte définitif du mémoire, en tout ou partie, dès le début du travail de construction est souvent contreproductif. Prendre des notes, rédiger des brouillons est cependant utile pour tester et clarifier votre travail de construction. Au final, ces deux tâches se rejoindront ; le texte rédigé (forme) reflétera la démarche intellectuelle et ses conclusions (fond).

1) La recherche bibliographique

La recherche bibliographique vise à collecter les documents dont vous avez besoin pour votre revue de littérature et pour formaliser votre problématique. La recherche bibliographique commence en général par une recherche large, qui consiste à trouver des livres généraux ou de vulgarisation consacrés au(x) thème(s) que l'on souhaite traiter. Cette recherche bibliographique initiale permet d'ébaucher la revue de littérature et de délimiter le périmètre de la réflexion que l'on souhaite mener.

Ensuite, une seconde étape consiste à chercher des livres plus spécialisés et des articles de revues académiques, afin d'approfondir les connaissances relatives au domaine de réflexion que l'on a circonscrit.

Ces deux étapes, recherche large d'abord, puis ciblée et approfondie, permettent d'alimenter la phase d'analyse de la revue de littérature.

Une troisième étape consiste à chercher des articles académiques très spécialisés, qui traitent exactement de la problématique que l'on se propose de traiter. Cette troisième étape permet d'alimenter la phase de synthèse de la littérature, indispensable à une revue de littérature complète. La synthèse, cependant, doit porter sur toute la littérature collectée ; la littérature très spécialisée indique les relations logiques entre concepts tirés de la littérature.

Afin de réaliser une recherche bibliographique efficace et rapide, il convient d'utiliser les banques de revues disponibles à la Bibliothèque Universitaire : CAIRN notamment. Il faut rechercher des revues académiques de niveau intermédiaire, ou des revues ayant un objectif de vulgarisation de savoirs spécialisés.

La façon la plus efficace de chercher des articles et de 'circuler' dans les réseaux de citations des articles ; pour faire cela de façon efficace, il faut essayer de trouver un article récent,

idéalement une revue de littérature, très récente, traitant exactement de la problématique que l'on veut traiter. « Circuler » veut dire se reporter à la liste bibliographique de l'article ou du livre que vous lisez, en vue de vous procurer les articles ou livres sur lesquels l'article ou livre que vous lisez s'appuie et qui vous intéressent. Cette circulation dans les réseaux de citations des livres et articles académiques permet de réaliser rapidement la recherche bibliographique.

2) Les possibilités de présentation des données

Les données relatives à votre entreprise et votre activité professionnelle, ainsi que les données collectées lors des enquêtes, peuvent être présentés, dans le texte de votre mémoire, sous des formes variées : textes, tableaux, graphiques ... selon la pertinence de ces modes de présentation par rapport à la nature et à la quantité des données.

Un exposé intégral des données n'est pas toujours nécessaire dans le corps du texte du mémoire et le recours à des annexes peut être utile. Il convient de ne laisser dans le corps du texte que les données pertinentes et utiles à la compréhension du texte. Les données placées en annexes doivent permettre d'approfondir la lecture et de retrouver les modes de collecte et d'analyse des données, et ainsi, d'en apprécier la validité.

3) Les conventions de rédaction

Il est possible de proposer un plan type pour le mémoire. Son respect n'est pas obligatoire, mais fortement conseillé. Le principe général est que le plan doit refléter la logique de la démarche intellectuelle menée, ainsi que le contenu du mémoire dans ses particularités. Ce plan type comporte deux parties et un nombre variable de sous-parties.

La première partie porte essentiellement sur la revue de littérature et la formalisation de la problématique. Cette partie doit inclure : une présentation de l'entreprise et de vos missions, le choix de votre problématique, la revue de littérature et la formalisation de la problématique.

La seconde partie porte essentiellement sur le traitement de la problématique. Cette partie doit inclure : le choix du dispositif d'enquête, la présentation des méthodes d'enquête, la présentation des analyses et interprétations des données, le traitement de la problématique proprement dit, enfin l'exposé et la discussion des conclusions, le bouclage théorique et les préconisations.

En plus de ces deux grandes parties, il importe que le document ait une introduction et une conclusion générales, et qu'il comporte des introductions et conclusions pour chacune des parties et sous-parties.

Les paragraphes de transitions dans le corps du texte sont également importants au plan de la forme, car ils facilitent la lecture, et vous permettent, lors de la rédaction de votre texte final, de vérifier la cohérence et la clarté de vos propos. Cette mise en forme constitue ainsi un test de la cohérence du fond du document

4) Les conventions de présentation

La présentation du mémoire est assez libre dans la forme. Libre choix de la police et de la taille des caractères, des marges et de la mise en page et des codes couleurs. Certains aspects de la présentation sont cependant standardisés :

- Présence d'un sommaire, et d'une liste des annexes
- Présence d'une liste bibliographique en fin de mémoire
- Page de garde avec nom et prénom de l'auteur, titre du mémoire, diplôme, année universitaire, université, nom du tueur en entreprise, nom de l'entreprise
- Plan détaillé et complet du mémoire
- Résumé du mémoire en français et en anglais

Une attention particulière doit être accordée aux références bibliographiques. Elles peuvent soit être placées sous forme de notes de bas de page, soit intégrées dans le corps du texte avec mention du nom de l'auteur cité et de l'année de la publication de son texte. Ceci implique d'avoir constitué une liste bibliographique ordonnée par ordre alphabétique d'auteurs.

5) La préparation de la soutenance

La soutenance comporte une présentation du mémoire, suivie de questions de la part de l'enseignant évaluateur et du jury. Ce qui importe est d'entretenir une discussion du mémoire avec le jury. Cette discussion vise à faire apparaître les qualités et défauts du mémoire, de façon que l'auteur et le jury parviennent à une évaluation précise du mémoire.

Ce temps de soutenance est court. Lors de la phase d'exposé, il convient donc de retracer les points clefs du mémoire et d'en mettre en valeur ses apports et ses originalités. Ceci suppose qu'une démarche cohérente a permis l'élaboration du mémoire, telle que présentée dans le cours. La cohérence de cette démarche doit être mise en avant lors de l'exposé, ainsi que les résultats et conclusions.

Les questions des évaluateurs étant libres, elles peuvent concerner tout sujet lié au mémoire. Toutefois les questions porteront en priorité sur les points faibles du mémoire. Il faut donc, dans la mesure où cela est possible et justifié, préparer des arguments fondés montrant les limites du travail et expliquant ses éventuelles déficiences.

IV) Exercice de choix d'une problématique

Le bref texte ci-dessous décrit la situation d'un étudiant en activité professionnelle dans une entreprise de taille moyenne. A partir de la description de la situation de cet étudiant, aidez-le à préparer son mémoire de master, en lui suggérant : (1) une problématique, (2) la littérature à rechercher et examiner pour formaliser la problématique, (3) un dispositif d'enquête approprié à la problématique et à la situation dans laquelle il se trouve dans son entreprise.

L'entreprise dans laquelle cet étudiant effectue son alternance est une entreprise industrielle de taille moyenne (250 employés). Il s'agit d'une entreprise familiale, assez ancienne ; 75 ans d'existence. Cette entreprise produit des pièces mécaniques pour l'industrie automobile.

Les personnels sont des ingénieurs, techniciens et ouvriers, spécialisés en mécanique. Le personnel a une forte ancienneté (15 – 25 ans). Les ouvriers sont qualifiés. Leur taux de syndicalisation est fort. Le dialogue social est difficile dans l'entreprise. Les tensions entre les ouvriers et l'encadrement sont fortes et ont été avivées récemment par des difficultés économiques rencontrées par l'entreprise. Ces difficultés ont abouti à des réductions d'effectifs ouvriers et de rémunérations.

Dans les ateliers de production, une démarche qualité a été lancée depuis six mois. Cette démarche est difficile. Elle rencontre une opposition systématique de la part des ouvriers. Ceux-ci contestent le bien fondé de la démarche. Ils affirment que la démarche qualité est une façon de contrôler d'avantage leur travail et de dégrader leurs conditions de travail. Ils voient en la qualité un travail supplémentaire que la maîtrise et la direction de l'entreprise refusent de reconnaître et de rémunérer. Les ouvriers, dans tous les ateliers, tiennent le même discours et sont très solidaires dans l'expression de leurs revendications. Ils adhèrent fortement au discours syndical, qui conteste la démarche qualité, et indépendamment de ce discours, expriment, à leur façon, un point de vue très hostile à la qualité.

Face aux ouvriers, les agents de maîtrise sont désemparés. Ils ont commencé à essayer de pratiquer un management participatif, pour lancer la démarche qualité, à la suite d'une formation reçue par des ingénieurs et des qualitatifs de l'entreprise et des consultants externes. Rapidement, face au refus des ouvriers, les agents de maîtrise ont laissé de côté la démarche participative et en sont venus à passer de « petits arrangements » avec les ouvriers ; par exemple : allongement d'un temps de pause, contre respect des normes qualité, ou encore, amélioration de conditions de travail contre réduction des non-qualités sur les pièces en cours de production.

Ces arrangements ne permettent cependant pas le déploiement effectif de la démarche qualité. De plus, ils sont connus et tolérés par les managers et les ingénieurs de l'entreprise, mais aussi désapprouvés par ceux-ci. Les managers et ingénieurs ne voient cependant pas pour l'instant comment aller au-delà de cette situation. Ils sont eux même un peu désemparés, car ils ont du mal à inciter les agents de maîtrise à s'engager plus avant dans la démarche qualité. Les agents de maîtrise ne semblent pas comprendre, ou ne pas être capable d'impulser la démarche qualité. Ils sont de bons techniciens, mais leurs compétences en management, en dépit de la formation aux démarches participatives qualité qu'ils ont reçue, ne semblent pas à la hauteur de la complexité de la démarche qualité, ni assez solides pour faire face aux tensions sociales imposées par les ouvriers.