



**HAL**  
open science

## Colloque Management de la Qualité - Perspectives et prospectives théoriques et pratiques - Actes du colloque

Arnaud Eve

► **To cite this version:**

Arnaud Eve (Dir.). Colloque Management de la Qualité - Perspectives et prospectives théoriques et pratiques - Actes du colloque. 2017. hal-01885055

**HAL Id: hal-01885055**

**<https://normandie-univ.hal.science/hal-01885055>**

Submitted on 7 Nov 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# COLLOQUE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

Perspectives et prospectives  
théoriques et pratiques

Jeudi 7 décembre 2017  
IAE de Rouen  
(Normandie, France)

## ACTES DU COLLOQUE

[MANAGEMENTQUALITE2017.UNIV-ROUEN.FR](http://MANAGEMENTQUALITE2017.UNIV-ROUEN.FR)



afnor  
GROUPE



Colloque Management de la Qualité – 1<sup>ère</sup> édition  
07 décembre 2017 – Université de Rouen Normandie

## Perspectives et prospectives théoriques et pratiques

Actes du colloque

Coordinateur :  
Arnaud EVE

(Maître de Conférences – IAE Rouen / NIMEC – Université de Rouen Normandie)

Organisé par :



Avec le soutien de :



# Sommaire

<b>Session n°1 : Concevoir la qualité .....</b>	<b>4</b>
Projet, projectification et programmification : supports et vecteurs stratégiques de la qualité dans les organisations .....	5
Qualité et innovation dans les PME : la 2 <sup>e</sup> métaphore du jazz ou de l'improvisation aux standards.....	29
Nature et caractéristiques des normes.....	44
<b>Session n°2 : Développer la qualité.....</b>	<b>57</b>
Qualité du travail-travail de qualité et développement des individus et des collectifs dans les démarches qualité ?.....	58
L'effet de transition d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) vers un Système de Management Intégré (SMI) orienté vers le Total Quality Management (TQM) Vers une repondération des critères d'évaluation des entreprises Primées Qualité au Maroc.....	70
Lean et Qualité : histoire d'une double amnésie.....	91
<b>Conférence plénière .....</b>	<b>111</b>
Retour sur l'enquête nationale « Les coûts de la non-qualité dans l'industrie » .....	111
<b>Session n°3 : Former avec la qualité .....</b>	<b>122</b>
Réflexion sur le cadre théorique pour l'intégration des normes qualité de la formation professionnelle dans les organismes de formation .....	123
Intégration de la démarche qualité dans les établissements privés d'enseignement supérieur : approches sociologique et organisationnelle.....	124
<b>Session n°4 : Faire témoigner la qualité.....</b>	<b>139</b>
La qualité est morte, vive la qualité !.....	140
<b>Liste des auteurs.....</b>	<b>152</b>

# Session n°1 : Concevoir la qualité

- **Projet, projectification et programmification : supports et vecteurs stratégiques de la qualité dans les organisations** par Ghislain Christian MEZIMES SOBOTH & Christophe LEYRIE
- **Qualité et innovation dans les PME : le 2<sup>e</sup> métaphore du jazz ou de l'improvisation aux standards** par Danièle BEZENECH & Thierry KARCHER
- **Nature et caractéristiques des normes** par Michel BAUPIN

# Projet, projectification et programmification : supports et vecteurs stratégiques de la qualité dans les organisations

Par :

**Ghislain Christian MEZIMES SOBOTH**

Ingénieur Qualité

Doctorant en Management de Projets

Université du Québec à Chicoutimi, Québec, Canada

&

**Christophe LEYRIE**

Professeur au Département des Sciences Économiques et Administratives

de l'Université du Québec à Chicoutimi, Québec, Canada

Directeur du programme de Doctorat en Management de Projets

## Résumé

Érigée en véritable « religion » du management puisque considérée comme « mantra » des chefs d'entreprises à la fin du XXI<sup>ème</sup> siècle (Plante et Plante, 2016), la qualité était considérée comme un atout stratégique pour la compétitivité des organisations. Parallèlement, Midler (2008) prédit pour l'avenir la projectification des organisations, confirmée depuis le début du XXI<sup>ème</sup> siècle. L'adhésion des organisations au mode projet, la projectification et la programmification intégrées à la stratégie constituent désormais des réalités organisationnelles et se traduisent par une prolifération des projets à l'intérieur et à l'extérieur des organisations (Aurégan et Joffre, 2004). Ces dynamiques s'imposent en modèles d'action prédominant en management des organisations et font du management de projets à l'échelle mondiale, l'onde du futur dans les affaires et la clef de la compétitivité des organisations (Pinto et Kharbanda, 1996). Par ailleurs, de plus en plus de critiques soulignent l'incapacité de la qualité (TQM) quelques décennies plus tôt célébrée, à contribuer à la compétitivité des organisations (Amanorboadu et Martin, 1999). Le projet et ses dynamiques, dont le management de projet, la projectification et la programmification, se substituent-ils à la qualité et au management de la qualité dans les organisations ? Cette interrogation alimente l'article dont l'analyse établit la réalisation de projet comme une quête de qualité appréciée à travers la satisfaction des parties prenantes. Le projet et ses dynamiques prolongent l'ère de la qualité dont-ils constituent dans les organisations, les vecteurs stratégiques et les supports opérationnels.

**Mots clés :** qualité, projet, projectification, programmification, parties prenantes.

## Introduction

Plante et Plante, (2016), à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle qualifient la qualité de « mantra » des chefs d'entreprises. À l'intérieur des organisations, la qualité constitue un espace de représentation, une clé pour saisir les changements (Harrison, 1999). À l'extérieur des organisations, elle établit le cadre concurrentiel de la rivalité entre entreprises. Les consommateurs recherchent la qualité et les marchés sont transformés par cette dernière. Elle constitue alors un atout clé pour la satisfaction des clients, la rentabilité des organisations et la croissance économique des nations (Eugene W. Anderson; Claes

Formell; Donald R. Lehmann, 1994). La qualité serait, la composante la plus importante et complexe de la stratégie d'affaires pour les organisations (Deming, 1982, Kennedy, 1987 ; Rust et al, 1995 cités par Golder et al, 2012). Dès l'aube du XXIème siècle, de plus en plus de critiques remettent en cause le bien-fondé de la qualité pour les organisations, tandis que la projectification des organisations annoncée par Midler (2008), se confirme (Aubry, 2004 ; Uquam, 2012 ; Packendorff et Lindgren, 2014 ; J. Geraldi, 2016). Qu'il s'agisse de démarche qualité, de certification d'entreprise, d'installation de nouveaux équipements, de changements organisationnels, de développement d'affaires ou de formation ; Le déploiement des activités et la mise en œuvre des plans d'actions et ou des stratégies, épousent la forme de projet. Il en résulte une prolifération de projets, telle qu'il est désormais très difficile de trouver une entreprise qui ne soit engagée dans un ou plusieurs projets (Maylor, Brady, Cooke-davies et Hodgson, 2006). L'influence des projets sur la structure organisationnelle est telle, qu'ils colonisent toutes les fonctions et tous les niveaux hiérarchiques. L'intérêt des organisations pour le mode projet engendré de nouvelles formes d'organisations dites : « organisations projet » ou « organisations par projet ». Pour bien d'entreprise, le nombre de projets réalisés ou en cours de réalisation, constitue un indicateur de compétitivité vis-à-vis de la concurrence. L'adhésion des organisations au mode projet et l'expansion de cette tendance à tous les secteurs d'activités constitue désormais une réalité. Le projet structure le fonctionnement de l'organisation et au-delà le développement de la cité (Aurégan et Joffre, 2004). La société entière est désormais influencée par les projets, tant dans les secteurs, publics que privés (Godenhjelm, Lundin et Sjöblom, 2015; Jensen, Johansson et Lofstrom, 2015). Les projets constituent les véhicules privilégiés de la prospérité des organisations et des sociétés (Shenhar, Levy et Dvir, 1997). Ils permettent d'implémenter les stratégies (Englund et Graham, 1999; Longman et Mullins, 2004; Al-balushi, Fortune et Kaka, 2005; Paquin, Raynal et Paquin, 2006 ; Navarro-Flores, 2011) et sont à l'origine de dynamiques organisationnelles dites de projectification (Aubry, Op.cit ; J. Geraldi, Op.cit ; Packendorff et Lindgren, Op.cit ; Uquam, Op.cit), de projectisation (Aurégan et Joffre, Op.cit) et de programmification (Maylor et al., 2006; Söderholm, 2008). L'enthousiasme pour le mode projet et ses dynamiques aujourd'hui, semble à bien des égards supplanter la qualité, telle que les projets et le management de projet se substitueraient à la qualité et au management de la qualité, confrontés qu'ils sont à une critique de leur contribution à la performance des organisations. Notamment, l'incapacité du TQM à contribuer à la compétitivité des organisations (Amanor-boadu et Martin, 1999). En écho à ce discours, Fahey (2009) déclare que la qualité est morte. Toutefois, un constat s'impose. La satisfaction associée à la réalisation de projet néo véhicule de la compétitivité des organisations, se révèle toujours tributaire de la qualité de leurs livrables (Eugene W. Anderson; Claes Formell; Donald R. Lehmann, 1994). Selon Zulu et Brown, (2004) la satisfaction constitue le proxy le plus fiable d'évaluation de la qualité, tandis que de nombreux travaux en management de projet établissent la satisfaction des besoins et attentes des parties prenantes, comme but ultime de la réalisation des projets (Anderson, 1992; Asad et Pinnington, 2014; Bubshait, 1994; J. G. Geraldi, Kutsch et Turner, 2011; Heisler, 1990; Heravi, Coffey et Trigunarsyah, 2015; Vartiak, 2015; Zulu et Brown, 2004). Par ailleurs, pour certaines organisations, le management de projet s'assimile au management de la qualité (Laszlo, 1999). Ces constats qu'imposent le contexte organisationnel en ce début du XXIème siècle, appellent à interroger l'avenir de la qualité dans les organisations en proie aux projets et leurs dynamiques organisationnelles. Quel avenir pour la qualité en contexte de projectification et de programmification des organisations ? Quels positionnements du projet et ses dynamiques vis-à-vis de la qualité ? Quels enjeux pour le management ? À partir de ces interrogations, le présent article propose d'établir les liens théoriques entre la qualité et le projet, le positionnement du projet et ses dynamiques pour la gestion de la qualité dans les organisations et leurs enjeux pour le management. L'analyse proposée procède d'une revue de littérature croisée sur la qualité, le projet et ses dynamiques organisationnelles articulée en trois parties. Un point théorique sur la qualité, le projet et ses dynamiques (I) ; L'identification et l'examen des convergences entre projet, dynamiques associés et la qualité (II) et une discussion des résultats (III). La conclusion suggère, le positionnement du projet et ses avatars vis-à-vis de la qualité, les limites de l'analyse et les perspectives de recherches futures.

## 1. Point théorique sur la qualité, le projet et ses dynamiques organisationnelles

Les organisations dans le cadre du management, mobilisent la qualité, le projet dont les dynamiques de projectification et programmification, pour accomplir leurs missions. Toutefois, la pluralité d'acceptions associées à ces concepts par la littérature en management, suggère une synthèse théorique indispensable à une compréhension partagée.

### 1.1 Qualité et management de la qualité : d'une préoccupation à une philosophie du management

La littérature en management des organisations attribue à la qualité plusieurs sens autant que de nombreuses perspectives sont associées au management de la qualité. Un bref retour à l'odyssée de l'humanité, couplée à une lecture historique des différents sens attribués à la qualité à partir d'une revue de la littérature, éclaire sur les origines et les acceptions de la qualité et du management associé.

#### 1.1.1 La qualité : origine et définitions

Énoncée par Charles Darwin (1808-1882), la théorie de l'évolution appliquée à l'homme, révèle l'odyssée évolutive de l'humanité. Cette aventure de l'humanité dans sa dynamique adaptative, nous apprend que l'homo habilis, (homo faber selon Boutinet, (1990), stade intermédiaire de l'évolution de l'homo sapiens actuel, s'est démarqué de son prédécesseur l'homo erectus, par son aptitude à fabriquer et se servir d'objets considérés comme outils et dont-il entreprendra le perfectionnement probablement dans le but d'une meilleure adaptation aux différents besoins inhérents à leur usage. Notamment la chasse et la protection contre les prédateurs. Telles seraient les principales préoccupations qui fondent le développement et le perfectionnement des outils qui comme on peut l'imaginer étaient indispensables à la pitance de nos lointains ancêtres, confrontés qu'ils étaient à un environnement pas toujours hospitalier. Le souci et la préoccupation de la qualité, entendue comme conformité à l'usage «fitness for use», étaient bien réels sans être nommés comme tels. Juran (1974) cité par Hackman et Wageman (1995), note que : «l'être humain exprime un souci instinctif pour la précision, la beauté et la perfection. Débarrassé des restrictions économiques, instinct qui aurait créé aux cours des âges des trésors artistiques ». Le souci de qualité et sa quête permanente semblent donc bien consubstantiels à l'existence humaine. Plus proche de nous dans l'échelle historique, 3000 ans A.J, la civilisation ancienne des Harappans dans la vallée de l'Indus du côté de l'Inde actuelle, réalisait déjà avec un haut niveau de précision la mesure des longueurs, des masses et du temps (Chandrupatla, 2009). En Europe occidentale, l'histoire de la philosophie dans la Grèce Antique, témoigne de l'intérêt porté au thème de la qualité. Aristote penseur emblématique de l'antiquité grecque cité par To et Id (2012), affirme que la qualité : «c'est ce qui fait d'une chose ce qu'elle est et non ce que les autres sont». Cette acception matérialiste de la qualité permet à son auteur de distinguer pour tout objet, les qualités premières et les qualités secondes, telles que les premières sont intrinsèques et les secondes attribuées. La qualité entendue comme ipsité, réfère à l'identité propre d'une entité, d'un objet. Elle prend corps dans la réalité d'un objet ou d'une entité conçue et réalisée dans le cadre d'un projet. Les égyptiens de l'époque pharaonique, contemporains des grecques antiques, sont les premiers à créer la fonction d'inspection et le corps de métier d'inspecteurs, dédié essentiellement au contrôle de la qualité. Les inspecteurs sous l'ère des pharaons étaient en charge de la surveillance de la conformité de la réalisation des pyramides aux plans initiaux (Lérat-Pytlak, 2002). En Mésopotamie, le code d'Hammourabi, apparait sans doute comme un des premiers référentiels d'Assurance Qualité chez les artisans. Ces derniers devaient d'observer ses prescriptions pour garantir la qualité de leurs œuvres sous peine de lourdes sanctions (Lerat-Pytlak, Op.cit). Au XVIème siècle, sous le règne de Louis XIV Roi de France, Colbert surintendant du Roi, affirmait : « si nos fabriques imposent, à force de soin, la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans les caisses du royaume » (Mignot et Penan, 2000 cités par Lérat-Pytlak, Op.cit).

Ces quelques références soulignent l'importance de la qualité pour l'humanité et ses enjeux stratégiques antérieurs à l'ère industrielle. L'aventure humaine appréhendée sous le prisme de la théorie de l'évolution autant que la référence aux grandes réalisations humaines telles les pyramides suggèrent que la lutte pour la survie et la quête d'excellence seraient à l'origine du souci de qualité et de la préoccupation pour sa maîtrise. Lérat-Pytlak (Op.cit) à la suite de Dragomir et Halais (1995), note que la qualité fait partie des grandes idées qui ont engendré le monde moderne. Bonnet (2016) souligne dans la société moderne, l'importance de la qualité dans la structuration des relations économiques dont une contribution à la compétitivité des organisations. Il en résulte le besoin et l'intérêt pour la société moderne de cerner la qualité et la maîtriser. Best (2005), attribue à Williams Edwards Deming disciple de Walker Shewart, la paternité du concept moderne de la qualité. Notamment, la diffusion d'une philosophie nouvelle de l'organisation véhiculée par les travaux des « Gurus de la Qualité » principalement, Williams Edwards Dening, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby et Armand Feigenbaum (Chandrupatla, 2009). Selon S. The, Review, Issue, Quality et Reeves, (2016) à la suite d'autres auteurs, le terme qualité épouse plusieurs acceptions et désigne :

- L'excellence (Peters et Waterman, 1982 ; Tuchman, 1980) ;
- La valeur (Abbott, 1955, Feigenbaum, 1951) ;
- La conformité aux spécifications (Gilmore, 1974, Levitt, 1972) ;
- La conformité aux attentes, l'absence de défauts (Crosby, 1979) ;
- La conformité à l'usage (Juran, 1974, 1988) ;
- La rencontre ou dépassement des attentes des consommateurs (Gronroos, 1983 ; Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985) ;
- Le degré prévisible d'uniformité et de fiabilité à faible coût compte tenu du marché (Deming, 1986) ;
- L'Évitement de dommage causé par un produit à la société après avoir été expédié à un tiers autant que tous autres dommages causés par sa fonction intrinsèque (Taguchi, 1986) ;
- La réduction des gaspillages (Taguchi, cité par Ross, 1989) ;
- L'idéal vers lequel doit tendre un organisme considéré dans sa totalité ou à travers l'une ou l'autre de ses parties (Plante, 1994) ;
- La satisfaction du client interne et externe (Dean et Bowen, 1994) ;

La pluralité de sens accordés au terme qualité en management, oblige à constater l'absence de consensus théorique pour une définition générique. Ces constats d'un point de vue épistémologique établissent la qualité davantage comme une notion plutôt qu'un concept (Roche, 2007). Les travaux de S. The, Review, Issue, Quality et Reeves (2016), proposent à partir des différentes acceptions de la qualité une typologie des définitions de la qualité en trois principales catégories. Respectivement, la conformité aux spécifications de la demande, l'adéquation à l'usage, le contrôle des pertes ou encore la rencontre des besoins des clients. Eugene W. Anderson; Claes Formell; Donald R. Lehmann (1994), à la suite de Steenkamp (1989), suggèrent le concept de la qualité perçue, soit une appréciation globale portant sur l'offre actuelle. La qualité se distingue de la satisfaction et est créditée d'une influence positive sur la satisfaction des clients, le chiffre d'affaires et la rentabilité des organisations (Anderson et al, 1994). Ghylin et al (2008), considèrent l'absence de définition claire et concise de la qualité et soulignent la difficulté qui en résulte pour la mesure, l'amélioration ou éventuellement la comparaison à travers différents produits, industries ou services. Ils proposent cinq perspectives théoriques de la qualité respectivement, une perspective philosophique et transcendante, un niveau d'excellence des objets, l'excellence, la supériorité ; Une perspective de gestion des opérations fondée sur la valeur soit, un niveau d'excellence pour un prix acceptable et un contrôle de la variabilité à un coût acceptable ; Une perspective économique fondée sur le produit ; Une perspective économique, marketing et de gestion des opérations fondée l'utilisation des usagers ; Une perspective fondée sur la fabrication. Perçue suivant ces différentes perspectives, la qualité d'une entité, réfère aux

caractéristiques intrinsèques ou attribuées. Ces travaux complètent ceux de S. The, Review, Issue, Quality et Reeves, (2016) grâce à une nouvelle catégorisation des définitions de la qualité à laquelle s'associe des caractéristiques permettant de mesurer leur niveau de réalisation en vue d'une amélioration. Ghylis et al (Op.cit), citant Drury (2000), notent qu'aucune définition de la qualité ne peut à elle seule recouvrir tous les sens attribuer au terme. Dans les organisations Chandrupatla (2009) définit la qualité comme la priorité accordée à la relation avec les clients et déduit que, l'objectif de la qualité est que le client soit satisfait de payer pour le produit ou le service alors que le fournisseur ou le prestataire en tire un bénéfice raisonnable. Il en résulte pour les organisations modernes la dimension fonctionnelle et la finalité stratégique de la qualité. Golder, Mitra et Moorman, (2012) positionnent la qualité comme étant la problématique la plus complexe au cœur de la stratégie des organisations. Confrontés à la dichotomie qualité de produit et qualité de service, ces auteurs proposent un modèle intégratif de l'ensemble des perspectives de la qualité applicable au produit et service. Ils identifient les principaux processus de la qualité, les états associés respectivement la production de la qualité, l'expérimentation de la qualité et l'évaluation de la qualité, dont leurs attributs et caractéristiques.

L'intégration dans une dynamique d'interactions et rétroactions, des trois principaux processus de la qualité dans les organisations est une innovation de ces auteurs qui conduit à un élargissement du concept de qualité et ses applications dans les organisations. Les travaux de Golder et al (2012), identifient vingt stratégies susceptibles d'être mobilisées pour améliorer la satisfaction des clients par la gestion de la qualité. D'où l'intérêt de la maîtrise par le management de la qualité dans les organisations.

### 1.1.2. Management de la qualité

Notion amorphe, espace de représentation dont les pratiques manifestent des significations variables selon les agents (Harrison, 1999), la qualité dans les organisations fait l'objet de pratiques singulières de management qui fondent le management de la qualité. La pratique courante, assimile la gestion de la qualité au management de la qualité, quoique susceptibles d'être distingué dans l'absolu. Chandrupatla, (Op.cit), remonte à la période médiévale en Europe et attribue aux artisans du treizième siècle organisés en guildes, l'origine du management de la qualité appliquée à la production des biens. Le management de la qualité pour cet auteur émerge à partir du modèle artisanal, longtemps avant l'ère industrielle et sera impulsé par la révolution industrielle amorcée au dix-huitième siècle en Grande Bretagne à partir de 1750. La production industrielle qui s'y développe repose sur les pratiques d'inspections afin de s'assurer de la qualité des produits. Quatre « absolus » résument dans les organisations la gestion de la qualité. Respectivement, la conformité aux attentes, la prévention comme système d'action, le «zéro défaut» comme norme de performance et la mesure de la qualité comme prix de la non-conformité (Crosby, Deming, Juran et Suarez, 1992). Une approche générique de la pratique professionnelle du management de la qualité qui capitalise les travaux des « gurus de la qualité », est diffusée à l'échelle mondiale à travers la famille de normes de la série ISO 9000. La norme ISO 9001 :2015 relative aux exigences des systèmes de management de la qualité et de la performance dans les organisations, établit le référentiel d'Assurance Qualité par excellence. Toutefois, ce référentiel ne rend pas compte des paradigmes et méthodologies qui orientent et structurent les pratiques de management de la qualité dans les organisations. Selon Waldman (1994), de tous temps, les entreprises ont été interpellées par la qualité de leurs produits et processus de management de la qualité. Face aux limites du management traditionnel occidental à rendre compte de la performance des organisations, le Total Quality Management (TQM) en français Gestion Intégrale de la Qualité (GIQ) selon Harrisson (1999), s'est révélé une alternative pertinente. Orientée vers la gestion de la performance par une approche de la qualité fondée sur une logique système ; Le TQM émerge dès 1985 aux USA dans les organisations, en réponse à la supériorité par la qualité des produits japonais (Chandrupatla, 2009 ; Hackman et Wageman, 1995). Le TQM définit une approche de management de la qualité, caractérisée par une intégration systématique de la stratégie globale de

l'organisation pour améliorer la qualité des biens et service. Il n'est ni un programme, ni un outil encore moins une technique et serait davantage un entre-deux de la conception et de la culture organisationnelle (Waldman, Op.cit). Le TQM adresse les comportements individuels, le leadership, le contrôle statistique des procédés, l'implication et la responsabilisation des employés dans le contrôle de la qualité de leur activité au sein des processus, la planification et la conception de produit, les audits qualité, la gestion de la qualité orientée vers la satisfaction des clients et fournisseurs, les facteurs de la culture organisationnelle, le calcul des coûts de la qualité, le développement des produits sur la base des spécifications en rapport avec les attentes des clients. Le management de la qualité appréhendé dans le cadre du TQM, recouvre un large spectre de sujets et de perspectives (Waldman, Op.cit). Selon Dean Jr. et Bowen (1994), le TQM aussi appelé TQ (Total Quality), est intrinsèquement fonctionnel. Loin d'être un mélange de slogans et d'outils, c'est un ensemble de principes complémentaires, tel que chacun de ces principes donne lieu à un ensemble de pratiques et techniques, qui ultimement concourent à satisfaire les besoins des clients. Il s'agit d'une philosophie ou une approche de management qui se caractérise par ses principes, pratiques et techniques. En somme, un nouveau paradigme du management. Quatre hypothèses orientent et structurent le management de la qualité totale dans les organisations. La qualité est supposée moins coûteuse pour une organisation qu'une main-d'œuvre médiocre ; Les employés font naturellement attention à la qualité de leur travail et prendront des initiatives pour l'améliorer tant et aussi longtemps qu'ils leur seront donnés la formation et les outils dont-ils ont besoin pour la qualité ; Les organisations sont des systèmes dont les parties sont fortement interdépendantes et le problème central auquel elle sont confrontées, croise invariablement les lignes fonctionnelles traditionnelles ; La qualité est considérée comme étant finalement et inéluctablement la responsabilité de la haute direction (Hackman et Wageman, 1995).

Comme base théorique du management de la qualité, Amanor-boadu et Martin, (1999), identifient le cycle de Shewart et les 14 points de Deming ; les quatre absolus proposés par Crosby ; l'approche stratégique préconisée par Juran, et les cinq principes associés dont la spirale du progrès dans la qualité, l'évolution par séquence, l'approche projet par projet, la trilogie qualité (planification de la qualité, contrôle de la qualité et amélioration de la qualité), les causes de non qualité liée à un petit nombre de causes majeures et un grand nombre de causes mineurs dénommé «Vital Few and Trivial Many». À partir de ces fondements théoriques, le management de la qualité, constitue désormais une philosophie de gestion omniprésente et établie dans les organisations au sein desquelles, il contribue à la qualité et la performance des processus internes (Sousa et Voss, 2002). L'approche projet par projet identifié comme principe stratégique du management de la qualité, suggère d'apprivoiser le projet et ses dynamiques organisationnelles en vue de réaliser la qualité.

## 1.2. Le projet et ses dynamiques organisationnelles : de l'abstrait à la réalité opérationnelle

Le projet aujourd'hui constitue le nouveau carburant de la compétitivité des entreprises (Aurégan et Joffre, Op.cit). Il est à l'origine du management de projet et suscite dans les organisations des dynamiques, nouvelles dont le management de projet, la projectification et la programmification.

### 1.2.1. Projet et management de projet : origine et définitions

Il est difficile de retracer l'origine du projet autant que l'histoire moderne du management de projet semble aisée à cerner. Les travaux de Declerck et al (1980), Boutinet (1990), Navarre (1989, 1993), Garel (2003), Morris et al (2012), Mazouz et al (2017), apportent néanmoins des éclairages sur le sujet. Declerck et al (1980), distinguent les premiers le projet de l'opération, et soulignent les spécificités du projet établi comme objet singulier du management. Sur la base d'une analyse anthropologique du projet dans la société occidentale, Boutinet (2012) soutient que le terme projet

s'origine du jargon de l'architecture dans l'Italie de la renaissance. Cet auteur attribue à l'architecte italien Filippo Brunelleschi (1377-1446), la paternité du concept de projet. Le « projet » ou « pourjet », dissocie l'élaboration de plan, de leur exécution. Par projet, faut considérer le premier acte caractéristique de toute création architecturale (Garel, 2003). Le projet a pour support le plan qui précède l'exécution, contrairement aux procédés traditionnels calqués sur le modèle artisanal selon lequel, l'œuvre est conçue comme un auto-engendrement au fur et à mesure de son avancement. L'appréhension du concept de projet est influencée par les conceptualisations du temps et les modes d'anticipations associées. Respectivement adaptatives, cognitives, imaginaires et opératoires qui l'influencent (Boutinet, Op.cit). Le projet participe du temps linéaire hérité de la bipartition du temps, dont le temps cyclique (éternel recommencement) opposé au temps linéaire (décompte inexorable sans possibilité de rattrapage). Selon Aurégan et Joffre, (2004), le projet domine toujours le futur, ekstase de la tripartition du temps (passé, présent, futur). Il correspond à une anticipation opératoire individuelle ou collective d'un futur désiré (Boutinet, Op.cit). Il s'agit d'un effort limité dans le temps visant à réaliser par anticipation les conditions propices au futur désiré. Le but étant de s'affranchir des aléas de la fortune qui exposent aux risques de subir l'inconnue traditionnelle que représente le futur. Pour Garel (Op.cit), un projet est une : « création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande », « le passage du dessein au dessin ». Ces différentes acceptions soulignent la portée et l'intérêt dans la société moderne soucieuse d'appriivoiser son futur du mode projet et ses dynamiques organisationnelle. Il en découle une inflation de projet, d'où l'émergence de la « cité par projet », manifestation de la projectification sociétale (Maylor et al, 2006). Le projet et la projectification en tant qu'égléries des organisations modernes sont constitutifs de la nouvelle idéologie du capitalisme moderne (Boltanski et Chiapello, 1999). Les projets concrétisent à travers leurs réalisations la politique et la stratégie des organisations dans leur environnement concurrentiel, grâce au management de projets à partir des concepts développés par leur système de connaissance. Les projets participent de ce fait du système de conception de l'organisation qui intègre le management de projets, le management des connaissances et la stratégie (Garel, Op.cit). Bachir (2017), souligne l'influence des projets en contexte public pour l'amélioration de la satisfaction des citoyens objectif poursuivi par la gestion axée sur les résultats. Aujourd'hui, la notion de projet épouse plusieurs acceptions dans les organisations. Cette réalité est alimentée par un ensemble de sources dont les publications universitaires, les guides des associations professionnelles et les normes nationales et internationales.

L'ensemble de ces documents constitue un corpus théorique hétérogène qui justifie la kyrielle de définitions du terme projet proposées dans la littérature en management de projet. Dans le cadre de la pratique professionnelle, le projet correspond à :

- « Un effort temporaire entrepris pour créer un produit, service ou résultat unique », PMI, 2013 ;
- « Une entreprise unique, temporaire, multidisciplinaire et organisée pour réaliser les livrables convenus dans des conditions et contraintes prédéfinies », IPMA-ICB, 2016 ;
- « Une organisation temporaire, créée en vue de livrer un ou plusieurs produits d'entreprise conformément à un Cas d'Affaire convenu », Prince2 Édition 2009 ;
- « Un processus unique, composé d'un ensemble d'activités coordonnées et contrôlées », ISO 10006 :2003 ;
- « Un ensemble unique de processus, constitués d'activités coordonnées et maîtrisées, ayant des dates de début et de fin et entreprises pour atteindre les objectifs du projet », ISO 21500 :2012.

Les points communs à ces formulations, mettent en lumière suivant une logique crosbyenne, les « absolus », des projets. Notamment, les caractéristiques inaliénables qui fondent l'ipsité de tout

objet considéré comme projet. Indépendamment de la nature, de l'objet et du contexte considéré, tout projet vise à satisfaire des attentes ; procède d'une phase de planification et d'une phase d'exécution ; est assujéti au respect des contraintes internes et externes ; suggère un ou plusieurs livrable(s) susceptible(s) d'être jugée(s) conforme(s) ou non. Les hommes depuis la nuit des temps auraient recours aux projets pour se donner les moyens d'anticiper leur avenir dans la perspective désirée. Le projet se révèle un construit social articulé dans la perspective de la satisfaction d'exigences ou attentes en rapports avec une demande individuelle ou collective. Le projet est avant tout une affaire de mobilisation d'hommes (acteurs projet) en vue d'une finalité clairement identifiée. L'absence de consensus sur une définition unique du projet, justifie les nombreuses méthodologies de management de projet. Celles-ci reposent sur des théories, guides, standards et normes constitutifs des fondements théoriques du management de projet moderne et déterminent les pratiques professionnelles dans les organisations. Navarre (1993) identifie deux niveaux dans l'évolution historique du management de projet. Le « niveau zéro », correspondant l'autonomisation de la discipline au début du XXème siècle et le « niveau un », associé à la formulation de modèles standards de management de projet dans la seconde moitié du XXème siècle. Suivant cette perspective navarrienne, Garel (2003) propose le « niveau moins un » auquel il associe l'ensemble des pratiques projets, les grandes réalisations assimilables aux projets modernes dont l'histoire de l'humanité foisonne. Dans cette catégorie, on regroupe les nombreux ouvrages dont la réalisation des pyramides en Égypte, la construction de la grande muraille de Chine, le Colysée à Rome, les grandes conquêtes et expéditions militaires etc... Morris et al (2012), examinent l'histoire moderne du management de projet et soulignent les contributions des associations professionnelles à l'émergence d'un corpus professionnel de connaissances en management de projet. Ils identifient le souci d'Assurance Qualité comme une des préoccupations principales à l'origine du management de projet. La formalisation théorique du management de projet se traduira par le passage des pratiques projets à l'émergence des modèles de management de projet, donc deux modèles initiaux. Respectivement la Division Technique et Sociale du Travail proposés par Taylor et l'Ingénierie Concourante diffusée par les entreprises japonaises, comme socles théoriques des pratiques de management de projet. Ce dernier étant défini comme l'art et la science de la conversion d'une vision en réalité (Turner cité par Atkinson, 1999). Les deux modèles initiaux du management de projet véhiculent chacun, une conception distincte du déroulement du projet dans son rapport au temps. D'une part, une approche séquentielle, linéaire et chronophage, et d'autre part, une approche itérative, circulaire et plus efficiente en temps (Boutinet, 1990). Y.H Kwak (2003) cité par Seymour et Hussein (2014), subdivise en quatre temps l'histoire moderne du management de projet. De 1900 avant 1958, de 1958 à 1979, de 1980 à 1994 et de 1995 à 2003. Chacune de ces périodes se caractérise par des évolutions majeures de la discipline, respectivement le développement du diagramme de GANTT ; l'émergence des outils PERT, CPM et des associations professionnelles IPMA, PMI ; L'application des logiciels au management de projet et enfin la diffusion de référentiels de compétences et processus de management de projet PRINCE2, PMBOK, etc. Le management de projet moderne consiste à combiner la gestion de projets et ses outils spécifiques avec la fonction de direction de projet, chargée de définir les objectifs et les contraintes, les actions politiques, les aspects financiers, organisationnels, communicationnels (Fenema, 2006). Comme discipline autonome au sein des sciences de gestion, il exprime l'ambition d'une maîtrise de la réalisation de projets.

Le concept de projet se révèle au regard de la littérature spécialisée polysémique et le management associé dans les organisations épouse plusieurs perspectives théoriques et pratiques. Le projet aura contribué à engendrer la société moderne (Garel, 2003). La profusion de projets dans les organisations au XXIème siècle, découlent de dynamiques organisationnelles qu'il convient de cerner et de s'approprier.

### 1.2.2. Dynamiques organisationnelles liées au projet : projectification et programmification

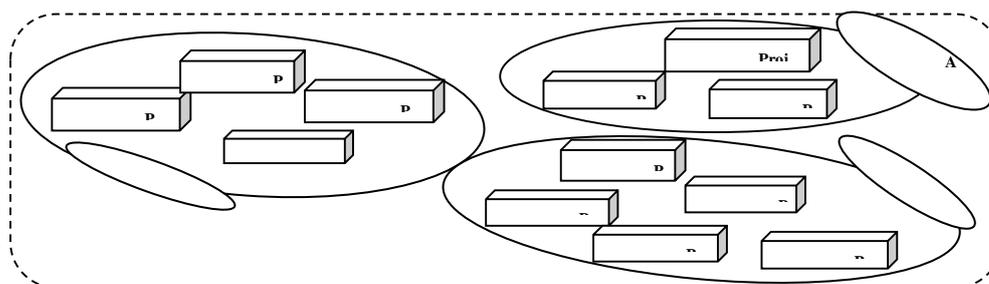
Les projets et le management de projet sont devenus des caractéristiques de la vie organisationnelle des entreprises dans de nombreux pays occidentaux (Pellegrinelli, 2011). La projectification et la programmification les principales dynamiques organisationnelles. Aussi, convient-il de s'en approprier.

#### • Projectification : définition et démarche

Dans le secteur privé comme dans le secteur public, les projets sont devenus des dispositifs importants (Godenhjelm et al., 2015) et constituent les mécanismes majeurs voir primaires pour la réalisation du travail (Pellegrinelli, Op.cit). Les projets sont présentés comme des réponses aux limites des formes organisationnelles traditionnelles à assurer un haut volume de produits et services standardisés, et une prise de décision efficace dans un environnement relativement stable du point de vue technologique et du marché Maylor et al (2006). La projectification, désormais réalité organisationnelle, suggère entre autres, « le projet comme mode » ou « l'organisation des activités par d'autres moyens en vue d'en faire des projets ». Désormais, le développement des organisations et des sociétés dépend de l'issue de la réalisation de leurs projets. Il en résulte une prolifération de projets dans les organisations. Cette réalité est observée à l'origine dans la période de 1960 à 1990, par Midler (2008) au sein de la firme de construction automobile française Renault. Il note les transformations organisationnelles affectant le fonctionnement opérationnel de l'organisation qu'il qualifie de « projectification ». Aurégan et Joffre (2004), décrivant le même phénomène le qualifient de « projectisation ». Selon Midler (Op.cit), la projectification définit le processus de mise en place d'une série de changement de structures organisationnelles chez Renault, en vue du développement de nouveaux produits et d'évoluer d'une organisation fonctionnelle ou matrice fonctionnelle à une organisation de type « projet poids-lourd » ou matrice projet. Depuis, le concept de projectification a évolué et sa compréhension épouse au moins six perspectives (Godenhjem et al., Op.cit). La projectification (projectisation) s'entend désormais également comme :

- Organisation des activités par d'autres moyens en vue d'en faire des projets ;
- Adaptation du contexte à l'approche projet ;
- Ensemble de projets (programmes) mobilisé en vue d'implémenter ou développer les efforts stratégiques ;
- Prolifération des projets, accroissement du nombre de projets ;
- Utilisation des projets pour transformer et ou simplifier les agendas ;
- Projets comme mode.

La projectification traduit une dépendance de plus en plus croissante vis-à-vis des organisations temporaires, les projets, afin d'améliorer l'action et l'effort stratégique (Godenhjem et al., 2015).



**Figure 1** : Modélisation structurelle de la projectification dans les organisations

Illustrée par la figure 1 ci-dessus, la projectification, réfère à un changement organisationnel dans la gouvernance des structures en vue d'accroître la primauté des processus projets au sein d'une organisation centrale et de son réseau d'approvisionnement (Maylor et al., 2006). Elle traduit l'extension du mode projet à l'ensemble des activités organisationnelles. Selon Maylor et al (2006) dans l'organisation, la projectification impacte plusieurs dimensions ainsi que présenté par le (Tableau 1) et constitue une réponse aux exigences de compétitivité qu'impose le marché. Le foisonnement de projets associé constitue pour l'organisation un compromis avec l'environnement. Ce d'autant plus que loin d'être des îles, les projets sont toujours ancrés dans leur environnement (Engwall, 2003). Dans les organisations, la prolifération de projets est la manifestation la plus visible de la projectification qui se faisant se situe en amont de la dynamique projet.

**Tableau 1 :** Dimensions impactées par la projectification dans les organisations

Phénomène	Dimensions impactées
<b>Projectification des organisations</b>	Structures
	Gouvernance
	Statut des fonctions
	Communication
	Niveau d'initiative
	Processus et méthodologies projets
	Processus d'apprentissages
	Extrants, Intrants, Bénéfices
	Professionnalisation
	Réseau d'approvisionnement et relation client-fournisseur
Nombre de projets gérés et gérables	

Source : Inspiré de Maylor et al, 2006

À l'échelle sociétale, la projectification donne lieu à l'émergence de la cité projet (Garel, 2003). Les termes projectification et projectisation sont synonymes (Godenhjem et al., 2015). Désormais le phénomène de projectification dépasse largement le cadre des organisations pour s'étendre à la société entière. Dépendamment du périmètre et de l'environnement impacté, deux perspectives sont associées à la projectification. Respectivement la « projectification des organisations » et la « projectification de la société » (Tableau 2).

**Tableau 2 :** Formes de projectification et caractéristiques

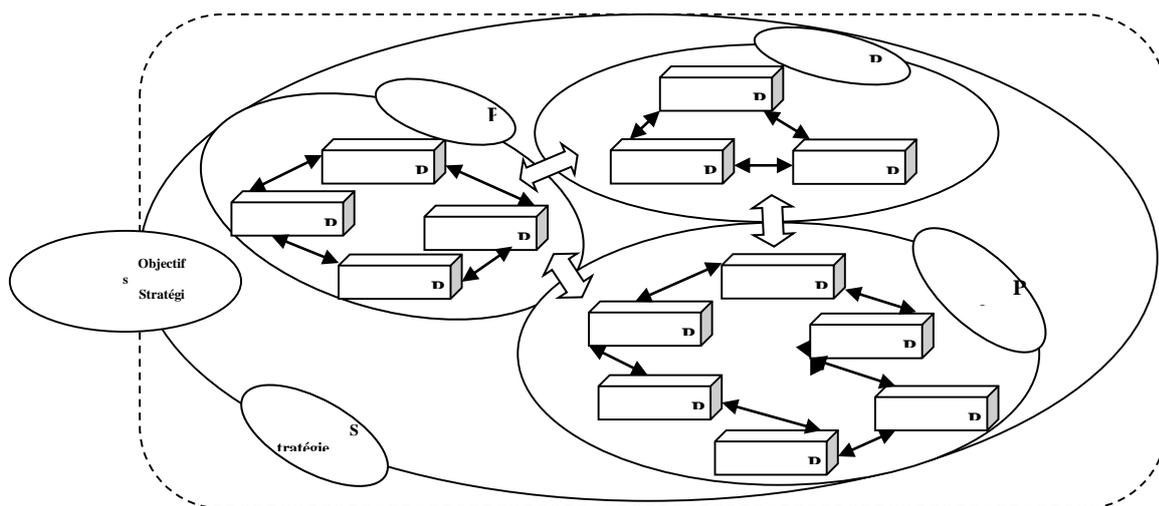
Dynamiques projets	Projectification des organisations	Projectification des sociétés ou de la cité
<b>Périmètres</b>	Environnement interne des organisations	Environnement externe des organisations
<b>Cibles</b>	Individus, Structures, Fonctions, Processus, Activités, Relations, Communication, Ressources	Communautés, Espaces publics, Processus, Activités, Territoires
<b>Finalités</b>	Organisation et fonctionnement interne adaptées au mode projet	Structurer et aménager la société et la cité par l'approche projet

Cadre traditionnel de réalisation des grands projets, Engwall (Op.cit), attribue au secteur public l'origine du management de projet moderne, tandis que Bachir (2017) souligne la baisse des recettes budgétaires des états et la nécessité de rationaliser les dépenses publiques, comme raisons principales de la projectification des activités dans le secteur public. Dans le secteur public, les projets constituent désormais les moyens privilégiés pour mettre en œuvre les politiques publiques. De plus en plus d'activités y épousent l'approche projet (Godenhjem et al., 2015), d'où la «projectification de la société» manifeste par la prolifération de projets publics. Notamment, une colonisation de plusieurs pans de la vie courante en société par les principes, les règles, les techniques et les procédures projets dans le but de générer une nouvelle «cage de fer de la rationalité projet» (Hodgson et Cicmil, 2002) cité par Maylor et al (2006). Maylor et al (2006), comptabilisent en une année, plus de dix mille projets, sur un échantillon de deux cents organisations. Soit en moyenne cent projets par organisation. Ce chiffre révèle l'évidence de la projectification des organisations comme nouvelle réalité et source de nouveaux défis. Les organisations désormais confrontées à la gestion d'une multitude de projets

s'outillent pour assurer la coordination et garantir la cohérence de la réalisation de leurs projets avec leurs objectifs stratégiques. Cette préoccupation justifie dans les organisations l'émergence de la programmification et l'intérêt de son appropriation.

- **Programmification : définition et démarche**

Les programmes et le management de programmes sont conçus pour répondre aux besoins de coordination et d'équilibre des intérêts et priorités diverses, nécessaires pour déployer effectivement les ressources, développer progressivement les capacités et les infrastructures en vue de la réalisation des objectifs et aspirations stratégiques (Pellegrinelli, 2011). L'utilisation des programmes ou des portefeuilles programmes présente un intérêt pour les chercheurs en management en raison de l'utilisation massive des projets (Maylor et al., 2006). Cependant, les termes projets et programmes sont souvent utilisés comme synonymes (Stretton, 2009 cité par Pellegrinelli, Op.cit). Toutefois, la pratique professionnelle et la littérature spécialisée distingue, le projet du programme. L'Institut pour le Management de Projet (PMI-Project Management Institute), dans sa publication PMBOK (2013), définit par programme : « Un groupe de projets en relation dont la coordination est gérée en vue de parvenir à des bénéfices et contrôles irréalisables par une gestion individuelle ». Il s'agit d'une collection d'actions de changement, potentiellement regroupées ensemble en vue de réaliser des bénéfices stratégiques et tactiques (Thiry, 2002). Par programme on entend également, un groupe de projets dont la gestion doit être coordonnée pour créer une synergie à l'origine de bénéfices que ne pourraient générer les projets individuellement (Thiry, Op.cit). Les programmes sont liés aux changements organisationnels et visent la réalisation des objectifs stratégiques. Dans les organisations complexes où les projets constituent les principales unités de travaux, les programmes et les portefeuilles facilitent la cohérence managériale et le contrôle (Maylor et al, Op.cit). On attribue aux programmes un rôle et une signification bien plus larges englobant, la conception et la configuration des projets et un processus de réalisation plus large des bénéfices stratégiques et tactiques (Murray et al, 2009 cité par Pellegrinelli, Op.cit). Le concept de « gestion des programmes d'entreprise » est proposé pour définir les structures et processus permettant de créer des liens étroits entre la stratégie organisationnelle et la totalité de ses projets et les activités de changement associées (Williams et Parr, 2004 et Gaddie, 2003 cité par Pellegrinelli, 2011). La projectification est loin d'être une panacée pour la conduite des changements sociaux et de la réalisation des transformations organisationnelles. Ce constat fonde Thiry (Op.cit) à la suite de Gorog et Smith (1999) à postuler que l'utilisation du management de projet dans le cadre de l'implémentation de la stratégie des organisations, appelle davantage s'orienter dans un paradigme stratégique. Soit, ainsi que le suggèrent Thomas et al (2000) cité par Thiry (2002), mettre l'accent sur les valeurs centrées promesses plutôt que produits. Il s'agit d'appréhender au-delà des résultats des projets pris individuellement, la valeur créée collectivement dans le cadre d'une cohérence avec les visées stratégiques de l'organisation. La programmification concrétise cette ambition. Le concept est proposé par Maylor et al (2006), et désigne un modèle d'organisation établi qui évolue vers une nouvelle approche de management de programme, ancrée davantage dans le paradigme stratégique que de la performance.



**Figure 2 :** Modélisation structurelle de la programmification dans les organisations

La programmification illustrée à la figure 2 ci-dessus, est une approche holistique de réalisation des changements transformationnels et fondamentaux dans les organisations qui ne peuvent être réalisés que par le seul fait de la projectification. Elle, suggère que le management de programme doit permettre d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation, compte tenu des attentes et contraintes liées à ses environnements internes et externes. La programmification capitalise la projectification grâce à un équilibre, une synergie et une cohérence entre les projets en cours ou réalisés et les visées stratégiques. C'est-à-dire, un regroupement de programmes distincts, interconnectés, tel que chaque programme se constitue de projets interdépendants dont la réalisation poursuit une même finalité. Ainsi, l'ensemble des programmes déployés sont interdépendants les uns des autres pour la réalisation des objectifs de la stratégie organisationnelle. La programmification révèle la portée stratégique des projets via la projectification et la contribution du management de projets et de programme au maintien et au développement des activités des organisations dans un contexte instable et dynamique. L'évaluation régulière de la programmification devrait permettre de réviser la nature des programmes par essence flexible et extensible, à partir de l'appréciation de la satisfaction des parties prenantes dans le cadre de la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Dans les organisations, la projectification et la programmification sont des phénomènes émergents en amont de la prolifération de projets. En aval de la stratégie organisationnelle, ces phénomènes sont susceptibles d'influencer la qualité dans les organisations, notamment une intégration systématique de la stratégie globale de l'organisation pour améliorer la qualité des biens et service ainsi que le suggère Waldman (Op.cit)

## 2. Convergences entre qualité, projet et dynamiques associées

La littérature mobilisée suggère de nombreuses convergences théoriques du point de vue fonctionnel entre la qualité, le projet et leurs dynamiques organisationnelles dont le management de la qualité, le management de projet, la projectification et la programmification.

### 2.1. Convergences théoriques entre la qualité et le projet

Selon Deming (1986), garder fermement en vue l'objectif d'améliorer les produits et services et agir pour accomplir la transformation, constituent la première et la dernière des quatorze exigences que doivent satisfaire les organisations pour assurer à leur clientèle, la qualité de leurs offres de biens et ou de services. Le projet dans les organisations, contribue-t-il à satisfaire ces exigences pour la qualité ?

### 2.1.1. Qualité et projet : de vrai faux synonymes

Dans les organisations, les nombreuses acceptions des notions de qualité et de projet ainsi que les finalités fonctionnelles associées, fondent le cadre théorique à l'analyse de leurs convergences. Convenant avec S. The, Review, Issue, Quality et Reeves, (2016) et Golder, Mitra et Moorman, (2012), que l'ensemble des sens attribués à la qualité ne peut être appréhendé dans une seule définition, le caractère polysémique de la qualité établit du point de vue conceptuel, la première convergence théorique avec le projet. La qualité comme le projet révèlent une pluralité d'acceptions suggérant une nature protéiforme dans les organisations. La qualité permet de « connecter » l'organisation, à ses « clients » ; tandis que le projet établit pour l'individu ou la collectivité, une passerelle avec l'avenir à partir du passé et du présent en vue d'appivoiser le futur. Le projet selon Boutinet (Op.cit) et Garel (Op.cit), ne constitue toujours qu'un moyen. Dans les organisations, la qualité et le projet se révèlent donc toujours des médias à l'origine d'interfaces privilégiées d'interaction entre l'organisation et son environnement. Ils constituent les problématiques les plus complexes de la stratégie organisationnelle. Les processus du modèle intégratif proposé par Golder et al (2012) qui résument les principaux états du management de la qualité dans les organisations, recouvrent les grandes phases du cycle de vie du projet. Suivant cette perspective, la conception et la planification du projet réfèrent à l'état d'attributs lié à la production du livrable ; l'exécution du projet correspond à l'état d'expérimentation lié à la réalisation et l'exploitation du livrable ; l'évaluation ex post du projet et de son impact renvoient à l'état des évaluations agrégées de la qualité offerte par le livrable. La qualité et le projet au regard de leurs formulations théoriques se révèlent, une quête de satisfaction, indépendamment de l'objet et des bénéficiaires considérés (Mlouka, 2009). Le projet comme moyen d'assurance d'un haut volume de produits et services standardisés se révèle une méthode opérationnelle de la qualité. Les démarches d'opérationnalisation de la qualité et du projet dans les organisations présentent de nombreuses similitudes. Parler de projet suppose, d'élaborer un plan préalable indispensable à l'exécution, autant qu'un effort temporaire de mobilisation de ressources vers la réalisation d'un objectif clairement identifié. Il s'agit à la fois d'une intention, un processus et un résultat finalisé, en termes de causes, ressources, finalités, dans le temps et dans l'espace en vue de la satisfaction d'une demande. Notamment, les attentes clairement définies des parties prenantes considérées.

Comme la qualité, le projet s'adresse à partir d'un raisonnement mnémotechnique à travers les questions Qui, Quoi, Quand, Où, Comment, Combien et Pourquoi ? La réalisation de la qualité dans les organisations comme celle du projet, suggère une conception préalable, soit une définition en amont de ce qui sera en aval exécuté. Cette perspective suppose que la qualité requiert de préciser en amont le résultat poursuivi et s'assurer en aval qu'on a réalisé ce qu'on avait prévu : « dire ce qu'on va faire et faire ce qu'on a dit qu'on ferait ». Le projet, procède d'un idéal, d'une vision. Il opère une distinction entre la conception et l'exécution grâce au plan. Expression d'une vision dont la réalisation traduit l'excellence, le projet comme la qualité ne s'improvise pas. Le projet traduit une anticipation individuelle ou collective du futur désiré et en même temps se pose en ekstases (ouvertures) du temps. Le projet concilie le passé, le présent et le futur (Aurégan et Joffre, 2004). À partir de l'expérience du passé, le projet transforme le présent dans la perspective d'appivoiser le futur. Il rejoint en cela la qualité, soit un résultat ciblé dans le futur à partir des résultats du passé et la réalité du présent. En effet dans les organisations tout objectif de qualité reflète une projection anticipée du futur désiré, fondé sur l'expérience du passé et la réalité non satisfaisante du présent. Le projet comme la qualité participe d'un positionnement dans le temps et l'espace à travers une capitalisation du passé, éclairée par une conscience des insatisfactions du présent orientée vers une anticipation du futur désiré. Le projet comme la qualité épouse une perspective individuelle ou collective, soit une définition individuelle ou collective et requiert une mobilisation des ressources en vue de finalités centrées sur une demande individuelle ou collective. Projet et Qualité constituent des construits sociaux. Dans les organisations, le projet se confond à la qualité. Le tableau 3, ci-dessous présente les convergences conceptuelles associées à leurs caractéristiques communes. Qualité et projet se rejoignent par leurs finalités, leur démarche anticipative et leurs critères de performances de telle sorte que la qualité offre le cadre théorique de l'évaluation de la réalisation des projets. La réalisation de projet s'évaluerait alors bien plus par la qualité associée que par toutes autres variables, du fait qu'elle suggère une perspective holistique d'évaluation des résultats aux regards des attentes des parties prenantes appréciées à travers leur niveau de satisfaction.

**Tableau 3 : Les absolus du projet et de la qualité pour les organisations**

Variables	Absolus du projet	Absolus de la qualité
<b>Définition</b>	Un ensemble unique de processus, constitués d'activités coordonnées et maîtrisées, ayant des dates de début et de fin et entreprises pour atteindre les objectifs du projet	Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences
<b>Finalité</b>	Satisfaction des attentes	Conformité aux attentes
<b>Démarche</b>	Planification et exécution	Prévention comme système d'action
<b>Critères de performance</b>	Respect des contraintes internes et externes	« Zéro défaut » comme norme de performance
<b>Évaluation finale</b>	Livrables jugés conformes ou non conformes	Mesure de la qualité comme prix de la non-conformité

Définit comme l'habileté du projet à satisfaire les besoins des usagers, le succès de projet (Munns et Bjeirmi, 1996) correspond à la qualité. Les projets comme moyens privilégiés de déploiement des activités dans les organisations réalisent les objectifs et aspirations stratégiques (Pellegrinelli, 2011). Selon Siang et Yih (2012), les projets constituent en contexte de crise pour les entreprises japonaises reconnues pour leur culture qualité, des alternatives organisationnelles pour maintenir leur compétitivité. La conception de projet repose sur des exigences dont seule la satisfaction dont la qualité constitue le meilleur proxy (Zulu et Brown, Op.cit), permettra la réalisation des objectifs ciblés à travers la création de valeur pour leurs bénéficiaires (Thakurta, 2013). Ces relations fondent les liens étroits entre la qualité et le projet dans les organisations. Ils justifient les nombreuses convergences théoriques et fonctionnelles entre projet et qualité, notamment comme supports opérationnels de la stratégie. L'idéal de la réalisation de tout projet, est la satisfaction de la demande dont-il s'origine, soit de délivrer la qualité, c'est à dire satisfaire par ses livrables les attentes spécifiques des parties prenantes considérées. Le projet ainsi perçu correspond à une unité opérationnelle maîtrisée en vue de la réalisation de la qualité dans les organisations. Il en découle la perspective de convergences théoriques et fonctionnelle entre management de projet et management de la qualité dans les organisations.

### 2.1.2. Management de la qualité et management de projet : deux approches de gestion de la satisfaction

Le management de projet comme le management de la qualité relèvent par leurs objets des théories des sciences de la gestion notamment les théories de gestion de la production. Ils émergent dans les organisations à partir du management des opérations (Robert, The et Journal, 2000). Il s'agit de deux pratiques de management développées à l'origine dans les entreprises manufacturières et le secteur public aux États-Unis d'Amérique. Celles-ci, vont très vite s'étendre à l'ensemble des secteurs d'activité et être diffusées à l'échelle planétaire (Chandrupatla, 2009 ; Engwall, 2003 ; Fenema, 2006). Entre-deux de la conception et de la culture organisationnelle et intrinsèquement fonctionnel ; le management de la qualité comme intégration systématique de la stratégie globale de l'organisation en vue d'améliorer la qualité des biens et service, recouvre un large spectre de sujets et de perspectives (Waldman, 1994). Le management de la qualité recouvre le management de projet, dont une acception moderne suggère, une combinaison de la gestion de projets et ses outils spécifiques avec la fonction de direction de projet chargée de définir les objectifs, les contraintes, les actions politiques, les aspects financiers, organisationnels et communicationnels (Fenema, Op.cit). Le management de la qualité comme le management de projet constituent des approches transversales du management des organisations. Leur déploiement implique la mobilisation de l'ensemble des fonctions organisationnelles et l'implication de tous les niveaux hiérarchiques dans une dynamique de synergie d'actions. Les processus opérationnels du management de la qualité et du management de projets, obéissent au cycle de Shewart (Plan-Do-Check-Act) et ont en partageant pour leur conception et leur exécution les mêmes méthodes, techniques et outils. Les méthodologies appliquées au déploiement

du management de la qualité et au management de projet dans les organisations sont diverses et variées. Celles-ci sont formalisées et diffusées sous la forme de guides de bonnes pratiques professionnelles, standards ou normes professionnelles diffusées par des associations professionnelles aux échelles, sectorielle, nationale, régionale ou internationale. Les compétences en management de la qualité autant qu'en management de projet font l'objet de certifications de processus et de personnes. L'histoire de ces disciplines, révèlent une évolution similaire à partir des modèles linéaires et verticaux illustrés par la Division Technique et Sociale du Travail formalisé par Taylor (Colloque, 2015) ayant évolué vers des modèles circulaires et horizontaux concrétisés par l'Ingénierie Concourante diffusée par les entreprises japonaises. Notamment, un déploiement séquencé en phases et étapes considérées indépendantes (modèle linéaire), vers une dynamique collaborative et intégrative de toutes les parties impliquées de la conception au livrable (modèle concourant, circulaire et horizontal). Amrik (1999), associe la qualité au management stratégique. Selon Daft (1997) cité par Daniel et Amrik (2003), le management de la qualité total (TQM) met l'emphasis sur le management de l'ensemble de l'organisation en vue de délivrer la qualité aux clients. Le TQM consiste en un besoin d'une approche compréhensive déployée au sein de l'organisation, pour lui permettre d'améliorer sa compétitivité, son efficacité et sa flexibilité (Amrik, Op.cit). Considéré comme nouveau carburant de la compétitivité des entreprises, le projet permet à travers le management de projet, d'implémenter la stratégie organisationnelle. Centrées sur la compétitivité des organisations, le management de la qualité et le management de projet, participent de l'implémentation de la stratégie. Ils contribuent aussi bien à la réalisation des objectifs de compétitivité, d'efficacité et de flexibilité, qu'ils concourent à améliorer le positionnement stratégique des organisations dans leur environnement concurrentiel à travers la satisfaction des attentes des parties prenantes perçue comme principal proxy de la mesure de la qualité. Dans les organisations du secteur public, l'implémentation du New Public Management (NPM) centrée sur une amélioration de l'efficacité, la qualité et l'efficience des services publics (Eska, 2012) à travers la Gestion Publique par Résultats ou Gestion Axée sur les Résultats (GAR), articulée sur le triptyque qualité de services aux citoyens, optimisation des moyens, des ressources et reddition des comptes (Facal et Mazouz, 2013), repose sur la réalisation des projets (Bachir et al, 2017), considérés comme moyens d'amélioration aux yeux des citoyens de la crédibilité du service public (Jobin, 2005). Dans le secteur public comme dans le secteur privé, le management de la qualité est décliné à travers le management de projets. Au bout du compte, de nombreuses similarités paradigmatiques et fonctionnelles entre projet, qualité et les dynamiques organisationnelles liées à leur déploiement, nous fondent à la suite Robert et al (2000) et Mlouka (2009) à conclure que dans les organisations, management de projet et management de la qualité sont synonymes et par conséquent se confondent à bien des égards.

Selon Kwak (Op.cit) cité par Seymour et Hussein (Op.cit), le management de projet moderne sera marqué à la suite du crash spectaculaire de la fusée Challenger aux USA en 1988, par un regain d'intérêt pour les préoccupations de management de risque et de management de la qualité. Dans la pratique, le management de projet perspective finie vis-à-vis des objectifs, des ressources dans le temps et dans l'espace, constitue une contribution au management de la qualité, considérée selon le paradigme idéaliste, comme une quête d'excellence dont la satisfaction des attentes spécifiques concrétise sa réalisation selon le paradigme matérialiste. Tantôt considérée comme une perspective indéfinie et illimitée dans le temps et dans l'espace, la réalité de la qualité ne prend forme que dans la réalisation d'un projet. Aussi, il convient de remarquer que les trois principales catégories de définitions de la qualité selon S. The, Review, Issue, Quality et Reeves, (Op.cit), éclairent les fondements théoriques des principaux paradigmes du management de projet, telle que l'approche classique du management de projet (Classical Project Management-CPM) correspond à la qualité comme la conformité aux spécifications de la demande ; Les nouvelles approches du management de projet (Rethinking Project Management –RPM), renvoient à l'adéquation à l'usage et l'approche Agile en management de projet traduit le contrôle des pertes ou encore la rencontre des besoins des clients. Le management de la qualité et le management de projet partagent une évolution orientée vers l'appropriation du contexte organisationnel, aux prises avec les exigences et contraintes des environnements interne et externe

des organisations. Management de la qualité et Qualité désignent dans les organisations deux réalités distinctes autant que Management de projet, et Projet. Ces disciplines appellent aujourd'hui une reformulation visant l'intégration des deux principales dimensions qui fondent leurs objets respectifs, qualité et management de la qualité versus projet et management de projet, à un cadre plus globale respectivement la Qualitique (Clavier, 1980 ; Doucet C, 2010) comme science du management de la qualité et de la qualité et la Projectique (Bourse, 1996), comme science du management de projet et du projet. Le tableau 4 ci-dessous à partir d'une analyse comparée, met en lumière les principales différences entre la qualité et le projet dans les organisations. D'une part, la qualité et le management de la qualité, introduisent les organisations dans un cycle vertueux dit d'amélioration continue qui répond aux exigences prescrites aux organisations par Deming (1986). Notamment, s'améliorer en permanence et agir pour accomplir la transformation. D'autre part, le projet et le management de projets traduisent une quête de qualité réalisée à travers les processus, activités et opérations dans les organisations. Le but ultime de la réalisation de projet est de satisfaire des attentes spécifiques et donc délivrer la qualité aux clients (Daft, Op.cit), d'où l'importance du projet et du management de projet pour la qualité dans les organisations.

**Tableau 4** : Analyse comparée théorique de la qualité et du projet

Nature	Variables comparées	Qualité	Projet
<b>Caractéristiques</b>	Définition	Protéiforme	
	Fonction principale	Médium	
<b>Points communs</b>	Méthodologie	Diverses et variées	
	Outils	Communs	
	Périmètre	Organisation et Société	
	Évolutions	Approche Verticale (mécaniste, linéaire)	
		Approche Horizontale (circulaire, holistique)	
		Approche Adaptative (contingente, flexible)	
<b>Différences essentielles</b>	Finalité	Indéfinie	Définie
	Délai	Illimité	Limité
	Dynamique	Continue	Temporaire

L'intérêt du projet et du management de projet pour la qualité appelle pour les organisations, une appropriation des dynamiques de projectification et de programmification à partir de l'identification de leurs relations théoriques et fonctionnelles avec la qualité dans les organisations.

## 2.2. Projectification, programmification et qualité

Tournées vers le futur, les organisations se préoccupent désormais d'aligner leurs projets et programmes sur leur stratégie organisationnelle (Paquin et al., 2006). Cette préoccupation justifie l'analyse des relations potentielles entre la programmification, la projectification et la qualité dans les organisations.

### 2.2.1. Projectification et qualité

Le projet de par sa nature remodelable au gré du contexte, des attentes et des besoins, s'assimile à un concept « caoutchouc » (Aurégan et Joffre, 2004). La prolifération de projet caractéristique majeure des organisations en ce début de XXIème siècle, s'explique essentiellement par trois raisons, notamment la nature recyclable des projets dont une adaptation à la modernité et la post-modernité, la conjonction entre le "penser" et le "faire" opérée par le projet et son management et enfin l'association de trois "ekstases" (ouvertures) du temps respectivement, le passé, le présent et le futur réaliser par le projet. Dans les organisations, la projectification vise à satisfaire les attentes des parties prenantes à travers le déploiement de projets. Il s'agit de réaliser la qualité dans toutes les fonctions

et activités de l'organisation, gérée en mode projet. Dans l'environnement externe, la « cité projet », conséquence de la projectification sociétale est une réalité (Maylor et al, 2006) et se traduit, dans la société par l'extension du mode projet à tous les domaines de la vie dans l'optique d'une amélioration de la qualité de vie (Ghylin et al, 2008). La projectification sociétale se traduit par l'implémentation des politiques publiques à travers la profusion de projets publics (Godenhjelm et al, 2015). L'adoption du mode projet dans tous les secteurs d'activités, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions organisationnelles en proie à la projectification, constitue au regard de la finalité poursuivie, une extension du souci de satisfaction des attentes dans tous les domaines colonisés par le mode projet. Par l'adhésion au mode projet, il s'agit de rechercher la satisfaction des parties prenantes, par la réalisation de leurs attentes, c'est dire s'engager dans une quête de la qualité. Dans la cité, l'objectif poursuivi par le déploiement des projets à tous les niveaux, est une amélioration de la qualité de vie du citoyen. Au sein des organisations, les projets participent de la mise en œuvre de la stratégie orientée amélioration de la satisfaction des clients, laquelle demeure tributaire de l'adéquation des livrables du projet aux besoins et attentes dont s'origine ce dernier. La quête de satisfaction via la réalisation de projet, en tant qu'objectif tributaire de la qualité, participe à travers la profusion de projets à la promotion de la qualité dans les organisations. Dans le secteur public, l'adoption de la GAR et les exigences de rationalisation des dépenses publiques imposées par le nouveau management public (NMP), sont satisfaites par l'adoption du mode projet (Ssegawa et Muzinda, 2016). La projectification établit le management de projets comme moteur du renouvellement au sein de l'organisation permanente (Aubry, 2004). Elle contribue à travers les projets associés, à l'amélioration continue de la qualité dans les organisations et dans la cité et permet d'y concrétiser les principes chers aux systèmes de management de la qualité. Notamment les exigences de bases que doivent satisfaire les organisations pour assurer la qualité de leurs biens et services, telles l'écoute client, l'évaluation de la satisfaction des clients, l'audit des processus. La projectification affecte de nombreuses dimensions organisationnelles (tableau 1) et revêt plusieurs enjeux. Elle induit dans les organisations grâce aux projets, une flexibilité, constitue un support de la stratégie, concourt à la satisfaction des attentes des parties prenantes des projets et permet temporairement de répondre à des besoins spécifiques exprimés dans l'environnement des organisations. En contexte de projectification, la pratique courante des organisations consiste à regrouper leurs nombreux projets en programmes centrés sur la réalisation des objectifs stratégiques.

### 2.2.2. Programmification et qualité

Selon Pellegrinelli (2011), l'utilisation complémentaire de programmes et de projets dans une perspective stratégique dans les organisations crée la flexibilité et permet de développer la compétitivité face à la concurrence. Cette pratique constitue la programmification (Söderholm, Gemünden et Winch, 2008 ; Maylor, Brady, Cooke-davies et Hodgson, 2006), et s'inscrit dans le prolongement de la projectification dans les organisations. La programmification établit des liens entre les programmes agrégats de projets liés et complémentaires, et génère une cohérence avec la stratégie de manière à créer la valeur pour l'organisation (Soderholm et al, 2008). Les relations entre les projets, les programmes, la programmification et la stratégie organisationnelle sont mobilisés pour analyser la contribution à la qualité dans les organisations. La stratégie organisationnelle, en tant qu'orientation à long terme correspondant idéalement avec les ressources, les changements de son environnement dont en particulier les marchés, les clients afin de répondre aux attentes des parties prenantes, s'articule en programmes (Johnson et Scholes, 1993: 14 cité par Paquin, Raynal et Paquin, 2006). Les programmes mobilisés contribuent à améliorer le positionnement à moyen et long terme des activités des organisations dans leur environnement à partir de projets qui en sont les principales unités opérationnelles. Pris individuellement quatre perspectives stratégiques sont associées au positionnement des projets dans le schéma stratégique des organisations (Artto, Kujala, Dietrich et Martinsuo, 2008). La réalisation des projets dans le cadre de l'exécution des programmes, vise avant tout la satisfaction des attentes des parties prenantes associées. Par conséquent une quête de la

qualité entendue comme satisfaction des attentes des parties ciblées. La configuration structurelle et la finalité fonctionnelle des programmes éclairent sur le rôle des projets considérés comme unité opérationnelle de la qualité et supports de la réalisation des objectifs stratégiques dans les organisations. Il en découle les rôles à la fois tactiques et stratégiques des projets mobilisés dans le cadre de programmes objets de la programmification. La mobilisation et la réalisation des projets au sein des programmes participent donc de la réalisation de la qualité, considérée comme objectif stratégique dans les organisations en raison de l'importance pour la satisfaction des attentes des publics cibles, bénéficiaires ou parties prenantes des projets organisationnels. En tant que capacités pratiques des organisations à répondre aux changements externes, les programmes concourent à l'alignement des projets sur la stratégie à partir de la programmification (Thiry, 2002). La chaîne de valeur stratégie organisationnelle, programmes et projets établie par la programmification, positionne la satisfaction des attentes des parties intéressées, comme objectif majeur de l'exécution des programmes à partir de la réalisation de projets. Les référentiels de management de projet et de programmes, 2PM et KPM développés au Japon, très imprégnés de la culture qualité, constituent à bien égard, les standards de management de projet qui ont révélé, la contribution de la programmification à la qualité dans les organisations. La programmification capitalise la projectification à travers un alignement des programmes et projets sur la stratégie de manière à permettre aux organisations d'agir pour accomplir la transformation dont une amélioration continue de la qualité dans les organisations.

### 3. Discussions

Au regard des travaux précédents, de la méthodologie retenue pour dans l'analyse, les relations entre la qualité, le projet et ses dynamiques organisationnelles, notamment la projectification, la programmification révèlent l'avenir de la qualité dans les organisations, le positionnement du projet et ses dynamiques vis-à-vis de la qualité autant les enjeux pour le management de la qualité.

#### 3.1. Vecteurs et supports de la qualité

La réalisation de projet dans les organisations constitue une proposition de réponse aux attentes des parties prenantes. La quête d'une cohérence du livrable projet avec les causes dont s'origine le projet, oblige à satisfaire à des attentes spécifiques associées aux parties prenantes considérées. Conséquemment, le projet comme résultat à atteindre par la mobilisation d'un ensemble de ressources (ISO 21500 :2012) ne s'apprécierait valablement que par la qualité associée. C'est-à-dire le niveau de satisfaction des parties prenantes réalisée. La quête de qualité s'impose dès lors en ultimatum du management de projet. Cette exigence logique inhérente à la réalisation de projet, fonde du point de vue théorique, l'intérêt du concept de « qualité de projet » comme cadre d'évaluation de la réalisation de projet ainsi que souligné par de nombreux auteurs. La quête de satisfaction des parties prenantes du projet, établit donc la relation entre le projet, la qualité, le management de projet et le management de la qualité. À minima, cette relation constitue une des raisons à défaut d'être la raison, qui justifie l'importance de la thématique qualité dans la structuration des principaux référentiels de management de projets (ISO, 2003 ; PRINCE2, 2009 ; ISO 21500, 2012 ; PMI, 2013 ; IPMA, 2016). Ces convergences théoriques et fonctionnelles entre le projet et la qualité, alimentées par les dynamiques de projectification et programmification, fondent les projets dans les organisations, comme unités opérationnelles de réalisation de la qualité et moyens d'implémentation de la stratégie corroborant ainsi les travaux des auteurs qui établissent la qualité comme objectif de la réalisation de projet. Les projets et leurs dynamiques constituent de ce fait potentiellement des vecteurs stratégiques et des supports opérationnels de la qualité dans les organisations. Dans l'optique du management de la qualité, les approches CPM du management de projet ancrées dans le paradigme du « triangle de fer » dont le triptyque délais-coûts-spécifications, sont assimilables aux démarches d'Assurance Qualité ; tandis que les approches RPM du management de projet privilégiant une perspective holistique et

orientées par le paradigme de la satisfaction des parties prenantes, s'assimilent aux démarches d'Amélioration Continue. Ces deux approches qualifiées de « Hard » et « Soft » en management de projet, suggèrent pour l'évaluation de la réalisation de projet, la prise en compte d'attributs «objectifs» et «subjectifs» en rapport avec la satisfaction des attentes des parties prenantes. En d'autres termes les qualités premières et secondaires des livrables du projet.

Qualité, Projet et Management de la Qualité et Management de Projet, ont en partage comme schéma directeur d'implémentation le cycle de Shewhart ou Roue de Deming (PDCA). Ces disciplines partagent également de nombreuses méthodologies et techniques. Les référentiels, cadres logiques, études de faisabilité, tableaux de bords, diagrammes de GANTT, PERT, WBS et indicateurs de performance sont autant d'outils qui s'appliquent aussi bien à la qualité qu'au projet. Les guides professionnels, standards nationaux, normes nationales et internationales en constituent les modalités communes de diffusion. Il en résulte des convergences théoriques et pratiques qui fondent le socle commun à la qualité et aux projets dans les organisations et justifient l'assimilation du management de la qualité au management de projet (Robert et al.,2000) et les enjeux des projets, de la projectification et la programmification pour le management de la qualité dans les organisations.

### 3.2. Enjeux pour le management de la qualité

Dans les organisations, le projet centre l'action sur la satisfaction d'attentes spécifiques dont une quête de qualité, tandis que la projectification établit le souci de la qualité à tous les niveaux hiérarchiques et dans toutes les fonctions et activités organisationnelles. Suivant cette dynamique, la programmification permet d'aligner l'ensemble des projets sur la réalisation des objectifs stratégiques. Intégrée à la structure organisationnelle proposée par Mintzberg (1979) cité par Dupuis, Déry et He (1990) le projet, la projectification et la programmification affectent la structure organisationnelle dépendamment des niveaux hiérarchiques et centres d'activités. La (figure 3) révèle le positionnement de la qualité, du projet et ses dynamiques, dans la structuration des niveaux hiérarchiques et le fonctionnement de l'organisation.



**Figure 3 :** Positionnement du projet, de la projectification et la programmification vis-à-vis de la Qualité et dans l'organisation

La qualité et le projet se positionnent au niveau opérationnel dans les organisations et concrétisent dans les activités la stratégie et ses orientations développées par le management supérieur ou top management au niveau du sommet stratégique de l'organisation. La stratégie formulée se décline au niveau tactique du management intermédiaire, en programmes mis en réseau dans le cadre de la programmification. Au niveau opérationnel, les programmes donnent lieu à des projets dont la prolifération dans tous les centres opérationnels traduit la projectification de l'organisation. La réalisation des projets au niveau des centres opérationnels orientée vers la satisfaction des attentes parties prenantes, s'inscrit dans une quête de qualité. Le projet et ses dynamiques suivant ce positionnement dans la structure fonctionnelle des organisations se révèlent bien des vecteurs et supports opérationnels de la qualité. La figure 3 ci-dessus illustre la cohérence fonctionnelle susceptible d'établir une synergie entre la qualité, le projet et ses de projectification et programmification en vue d'un alignement de l'ensemble des activités de l'organisation sur la réalisation des objectifs stratégiques. Dans la pratique du management, un tel alignement devrait contribuer d'une part, à éradiquer le syndrome de Techie et d'autre part, réconcilier la théorie du projet avec la pratique à savoir une quête permanente de satisfaction des attentes des parties prenantes dans le cadre d'une visée stratégique. Le projet comme objectif qualité des organisations permettra d'adresser les attentes de l'ensemble des parties prenantes intéressées. La perspective de la « qualité de projet » qui émerge de la synergie souhaitée, oblige pour le management en général et le management de la qualité en particulier, la considération des besoins et attentes de l'ensemble des parties prenantes intéressés, en vue d'une satisfaction. En aval de la stratégie, la programmification se positionne comme ascendant de la projectification manifeste par la profusion de projets, considérés comme moyens privilégiés de réalisation de la satisfaction au plus près des attentes des parties prenantes intéressées. Projet, Management de Projet, Qualité et Management de la Qualité apparaissent comparables par leurs fonctionnalités et finalités. Qualité et Projet réfèrent à des résultats, autant que Management de la qualité et Management de projet constituent des moyens de réalisation de ces résultats. Toutefois, la qualité et le projet recouvrent des réalités différentes. La qualité et le management de la qualité ambitionnent un résultat inaccessible dans l'absolu, l'excellence dont une quête infinie de la satisfaction, dans le temps et dans l'espace ; tandis que le projet et le management de projet consistent en une quête d'un résultat accessible dans l'absolu et dont la conformité aux attentes de la réalisation induirait la satisfaction, dans le temps et dans l'espace. Le projet constitue donc une approche temporaire et contextuelle de la qualité, soit la qualité spécifique à un contexte, un besoin, un problème, une opportunité, une attente. Projet et Qualité sont liés par un continuum tel que le management de la qualité recouvre le management de projet, entendue comme la qualité à un temps « t ». La réalisation de projet ne constitue qu'une approche partielle de la gestion de la qualité par les organisations.

## Conclusion

Le management de projet s'impose désormais comme le mode d'intervention dominant dans les organisations. L'engouement pour les projets réalité de ce début de XXIème siècle, rappel l'enthousiasme des organisations pour la qualité au cours des deux dernières décennies du XXième siècle, telle qu'elle en constituait le « credo » de bien des chefs d'entreprise. Déclarée « morte » par certains critiques, la qualité et son management de la qualité cohabitent désormais dans les organisations avec le projet et ses dynamiques de projectification et la programmification. L'avenir de la qualité se révèle étroitement lié au projet et ses dynamiques. En amont de la qualité en aval de la stratégie organisationnelle, la projectification et la programmification constituent des vecteurs stratégiques et des supports opérationnels de la qualité dans les organisations. La réalisation de l'alignement dans le cadre de visées stratégiques et de cohérence opérationnelles constitue pour le management le principal défi autant qu'il souligne les enjeux. Ces résultats découlent de la revue de la littérature croisée en management de la qualité et en management de projets. Notamment, de nombreuses convergences théoriques et pratiques entre la qualité et le projet, les relations entre les

dynamiques organisationnelles de projet et les enjeux pour le management de la qualité en contexte de projectification des organisations. Le projet dans la perspective théorique se révèle un objectif qualité alors que la pratique du management de projet reste marquée par le syndrome de Techie. Le management de projet constitue une modalité du management de la qualité, tel que Management de la qualité et de projet se confondent en bien des aspects et se distinguent nettement par leur envergure. Le projet suggère un résultat prédéfini et finalisé dans le temps et l'espace tandis que la qualité renvoie à une construction continue, donc la quête d'une excellence continuellement renouvelée dans le temps et l'espace. Le projet réfère à une perspective achevée, la qualité une quête inachevée. Le projet ne constitue donc qu'une approche partielle de la qualité. Le management de projet traditionnel dans une perspective qualité se révèle une démarche d'Assurance Qualité. Les différentes acceptions de la qualité, correspondent aux principaux paradigmes du management de projet respectivement CPM, RPM et approches Agiles. Qualité et projet partagent le cycle de Shewhart (PDCA), comme schéma directeur d'implémentation en quête ultime de la satisfaction des attentes des parties prenantes intéressées. Le projet et la qualité s'inscrivent dans un continuum, tel que le projet contribue à la qualité, conforte et prolonge l'ère de la Qualité dans les organisations. L'analyse proposée essentiellement théorique suggère d'une part, une validation empirique de ses résultats et d'autre part d'identifier les conditions internes susceptibles de permettre aux managers dans les organisations de réaliser l'alignement stratégie, programmification, projectification, projets et qualité. Ces préoccupations offrent le cadre d'un prolongement de l'analyse à partir de quelques interrogations. De quels moyens devront disposer les managers pour promouvoir et réaliser le continuum projet-qualité dans les organisations ? Quelles sont les conditions de l'environnement interne des organisations sont favorables à la réalisation de ce continuum ? Quels moyens mobiliser pour évaluer la performance associée ?

### Références Bibliographiques

- Al-balushi, R. A., Fortune, C. et Kaka, A. (2005). THE IMPLEMENTATION OF CORPORATE STRATEGIES THROUGH THE USE OF AN ( EPMM ) - THE CASE OF TELECOMMUNICATION OPERATOR, 2(September), 7-9.
- Amanor-boadu, V. et Martin, L. (1999). Quality Management in a Changing Organizational Environment. Miscellaneous Publications, 12. Repéré à <http://purl.umn.edu/18091>
- Amrik, S. (1999). A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses.
- Anderson, S. D. (1992). Project quality and project managers, 138-144.
- Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P. et Martinsuo, M. (2008). What is project strategy? International Journal of Project Management, 26(1), 4-12. doi:10.1016/j.ijproman.2007.07.006
- Asad, F. et Pinnington, A. H. (2014). ScienceDirect Exploring the value of project management : Linking Project Management Performance and Project Success. JPMA, 32(2), 202-217. doi:10.1016/j.ijproman.2013.05.012
- Atkinson, R. (1999). Project management : cost , time and quality , two best guesses and a phenomenon , its time to accept other success criteria, 17(6), 337-342.
- Aubry, M. (2004). Projectification : Midler ' s footprint in the project management field. doi:10.1108/17538371211268997
- Aurégan, P. et Joffre, P. (2004). Faire face à la profusion des projets dans les organisations. Management & Avenir, (2), 97-117. doi:10.3917/mav.002.0097
- AXELOS (2009). Managing Successful Projects with PRINCE2® 2009 5th Edition. The Stationery Office.
- Bachir, D. (2017). Gestion de projets en contexte public.
- Best, M. (2005). W Edwards Deming: father of quality management, patient and composer. Quality and Safety in Health Care, 14(4), 310-312. doi:10.1136/qshc.2005.015289

- Bonnet, E. (2016). Les « visions indigènes » de la qualité . À propos de l' appropriation de la démarche qualité dans l' industrie, 75, 77-93.
- Bourse, F. (1996). Projectique à la recherche du sens perdu (Economica; édité par Economica). Paris.
- Boutinet, J. (2012). Anthropologie du projet. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bubshait, A. A. (1994). Owner involvement in project quality, 12(2), 115-117.
- Chandrupatla, T. (2009). Quality Concepts. Quality and Reliability in Engineering, 5. doi:10.1016/B978-075065686-3/50271-8
- Clavier, J. (1980). Qualité et qualitique.
- Colloque, A. D. U. (2015). L' Héritage de F. W. Taylor : Cent ans de Management.
- Crosby, P. B., Deming, W. E., Juran, J. M. et Suarez, J. G. (1992). Three Experts on Quality Management : by, (92).
- Daniel, I. et Amrik, S. (2003). The relationship between TQM practices , quality performance , and ...
- Dean Jr., J. W. et Bowen, D. E. (1994). Management Theory and Total Quality : Improving Research and Practice through Theory Development Author ( s ): James W . Dean , Jr . and David E . Bowen Source : The Academy of Management Review , Vol . 19 , No . 3 , Special Issue : « Total Quality » Publ. Academy of Management, 19(3), 392-418.
- Deming, W.E. (1986). Out of the crisis. The MIT Press.
- Doucet C. (2010). La Qualité. Que sais-je ? Presse Universitaire de France. 128 pages.
- Englund, R. L. et Graham, R. J. (1999). From Experience: Linking Projects to Strategy, 6782(98), 52-64.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: Linking projects to history and context. Research Policy, 32(5), 789-808. doi:10.1016/S0048-7333(02)00088-4
- Eska, S. (2012). Le Middle Management, 1-2.
- Eugene W. Anderson; Claes Formell; Donald R. Lehmann. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden. Journal of Marketing, Vol.58, N°(Jul., 1994), 53-66. doi:10.2307/1252310
- Facal, J. et Mazouz, B. (2013). L'imputabilité des dirigeants publics. éléments de théorie et observations tirées de l'expérience québécoise. Revue française de gestion, 39(237), 117-132. doi:10.3166/rfg.237.117-132
- Fahey, L. (2009). Measuring Business Excellence. European Journal of Marketing Strategy & Leadership Iss An International Journal, 43(1), 735-761. Repéré à <http://dx.doi.org/10.1108/13683040910984293%0Ahttp://dx.doi.org/10.1108/03090560910947025%0Ahttp://dx.doi.org/10.1108/10878570210697964%0Ahttp://dx.doi.org/10.1108/09604529710158265>
- Fenema, V. (2006). LA RECHERCHE EN PROJETS : DE QUOI S' AGIT-IL ? Un essai de synthèse - de la notion de projet au management par projets .
- Garel, G. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. Créer et comprendre, 74, 77-89. doi:10.3917/sim.083.0017
- Geraldi, J. (2016). The Projectification of Everything ;, (August).
- Geraldi, J. G., Kutsch, E. et Turner, N. (2011). Towards a conceptualisation of quality in information technology projects. JPMA, 29(5), 557-567. doi:10.1016/j.ijproman.2010.06.004
- Ghylin, K. M., Green, B. D., Drury, C. G., Chen, J., Schultz, J. L., Uggirala, A., ... Lawson, T. A. (2008). Clarifying the dimensions of four concepts of quality. Theoretical Issues in Ergonomics Science, 9(1), 73-94. doi:10.1080/14639220600857639
- Godenhjelm, S., Lundin, R. A. et Sjöblom, S. (2015). Projectification in the public sector – the case of the European Union. doi:10.1108/IJMPB-05-2014-0049
- Golder, P. N., Mitra, D. et Moorman, C. (2012). What Is Quality? An Integrative Framework of Processes and States. Journal of Marketing, 76(4), 1-23. doi:10.1509/jm.09.0416
- Hackman, J. R. et Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues. Administrative Science Quarterly, 40(July 1994), 309-342. doi:10.2307/2393640

- Harrison, D. (1999). Gestion Intégrale de la Qualité : univers des acteurs et contexte d'innovation. *Labour/Le Travail*, 3(43), 147-169.
- Heisler, S. I. (1990). Quality assurance Project quality and the project manager, 8(3), 133-137.
- Heravi, A., Coffey, V. et Trigunaryah, B. (2015). ScienceDirect Evaluating the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects. *JPMA*, 33(5), 985-997. doi:10.1016/j.ijproman.2014.12.007
- IPMA. (2016). Project Excellence Baseline for Achieving Excellence in Projects and Programmes.
- ISO. (2003). Iso 10006:2003, 2003.
- Jensen, C., Johansson, S. et Lofstrom, M. (2015). Implementation in the era of accelerating projectification – Synthesizing Matland (1995) and research on temporary organizations. By. 19th IRSPM Conference, (1995), 1-24.
- Jobin, M.-H. (2005). La gestion axée vers les résultats : un levier pour une plus grande performance des établissements en santé, 1-18.
- Laszlo, G. P. (1999). Project management : a quality management approach Résumé. *The TQM Magazine*, 11(3), 1-8.
- Lérat-Pytlak, J. (2002). Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, 471. Repéré à [http://tel.archives-ouvertes.fr/action/open\\_file.php?url=http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/05/53/04/PDF/TheseLerat-pytlak.pdf&docid=55304](http://tel.archives-ouvertes.fr/action/open_file.php?url=http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/05/53/04/PDF/TheseLerat-pytlak.pdf&docid=55304)
- Longman, A., Mullins, J., Longman, A. et Mullins, J. (2004). Project management : key tool for implementing strategy implementing strategy, 25(5), 54-60. doi:10.1108/02756660410558942
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-davies, T. et Hodgson, D. (2006). PROJECT From projectification to programmification, 24, 663-674. doi:10.1016/j.ijproman.2006.09.014
- Midler, C. (2008). Projectification of the Firm : the Renault Case, 11(4), 363-375.
- Mlouka, S. K. BEN. (2009). Project Management and Total Quality Management : Complementary or confused? *مجتمعة؟ أو تكميلية نهج: الشاملة الجودة وإدارة المشاريع إدارة*. ESSACHESS - Journal for Communication Studies, 11(1), 81-92.
- Morris et al (2012). *The Oxford Handbook of Project Management*. Oxford University Press.
- Munns, A. K. et Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success, 14(2), 81-87.
- Navarre, C. (1993). Pilotage stratégique de la firme et gestion des projets: de Ford et Taylor à Agile et IMS.
- Organisation, I. S. (2012). Norme ISO 21500 - Lignes directrices sur le management de projet, 48.
- Organisationnelles, L. E. S. F., Dupuis, P. A., Déry, R. et Hec, É. (1990). SELON HENRY MINTZBERG.
- Packendorff, J. et Lindgren, M. (2014). Projectification and its consequences: narrow and broad conceptualisations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(1), 7-21.
- Paquin, J., Raynal, S. et Paquin, J. (2006). L'alignement de projets sur la stratégie d'organisation. doi:10.3917/rsg.218.0087
- Pellegrinelli, S. (2011). What's in a name: Project or programme? *International Journal of Project Management*, 29(2), 232-240. doi:10.1016/j.ijproman.2010.02.009
- Pinto, J. K. et Kharbanda, O. P. (1996). Really Trying ) CO. *Business Horizons*, (800), 45-53.
- Plante, J. et Plante, J. (2016). La qualité Sa définition et sa mesure, 47(June), 27-61. doi:10.7202/706780ar
- Project Management Institute. (2013). Project Management Body of Knowledge: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. *Project Management Journal*. doi:10.1002/pmj.20125
- Robert, A., The, L. L. et Journal, I. (2000). An integrated view of project and quality management for project-based organizations Résumé, 5, 351-363.
- Roche, C. (2007). Le terme et le concept : fondements d'une ontoterminologie. *TOTh 2007 : « Terminologie & Ontologie : Théories et Applications » - Annecy 1er juin 2007*, 1-13.
- Seymour, T. et Hussein, S. (2014). The History Of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(4), 233. doi:10.19030/ijmis.v18i4.8820

- Shenhar, A. J., Levy, O. et Dvir, D. (1997). Mapping dimensions of projects success. *Project Management Journal*. doi:Article
- Siang, L. F. et Yih, C. H. (2012). A Review Towards the New Japanese Project Management: P2M and Kpm. *Trends and Development in Management Studies*, 1(1), 25-41.
- Söderholm, A. (2008). Project management of unexpected events. *International Journal of Project Management*, 26(1), 80-86. doi:10.1016/j.ijproman.2007.08.016
- Söderholm, A., Gemünden, H. G. et Winch, G. M. (2008). Projects and programmes: Strategies for creating value in the face of uncertainty. Papers presented at EURAM 2007. *International Journal of Project Management*, 26(1), 1-3. doi:10.1016/j.ijproman.2007.12.003
- Sousa, R. et Voss, C. (2002). Quality management re-visited: A reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20(1), 91-109. doi:10.1016/S0272-6963(01)00088-2
- Ssegawa, J. K. et Muzinda, M. (2016). Using RBM approach in managing projects beyond the development sector, 9(2), 337-363. doi:10.1108/IJMPB-09-2015-0084
- Thakurta, R. (2013). A framework for prioritization of quality requirements for inclusion in a software project. *Software Quality Journal*, 21(4), 573-597. doi:10.1007/s11219-012-9188-5
- The, S., Review, M., Issue, S., Quality, T. et Reeves, C. A. (2016). Defining Quality : Alternatives and Implications  
 Author ( s ): Carol A . Reeves and David A . Bednar Published by : Academy of Management Stable URL :  
<http://www.jstor.org/stable/258934> REFERENCES Linked references are available on JSTOR for this article ,  
 19(3), 419-445.
- Thiry, M. (2002). Combining value and project management into an effective programme management model. *International Journal of Project Management*, 20(3), 221-227. doi:10.1016/S0263-7863(01)00072-2
- To, D. et Id, H. A. L. (2012). Qu'est-ce que la recherche qualitative ?
- Uquam, M. A. (2012). Projectification : Midler ' s Footprint in the Project Management Field, 5(4), 680-694.
- Vartiak, L. (2015). Achieving Excellence in Projects. *Procedia Economics and Finance*, 26(15), 292-299. doi:10.1016/S2212-5671(15)00855-2
- Waldman, D. A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Reviews*, 19(3), 510-536. doi:10.5465/AMR.1994.9412271811
- Zulu, S. et Brown, A. (2004). Quality of the Project Management Process : an Integrated Approach, 2(September), 1-3.

# Qualité et innovation dans les PME : la 2<sup>e</sup> métaphore du jazz ou de l'improvisation aux standards

Par :

**Danièle BENEZECH**

CREM, UMR 6240, Université de Rennes 1  
[daniele.benezech@univ-rennes1.fr](mailto:daniele.benezech@univ-rennes1.fr)

&

**Thierry KARCHER**

CREM, UMR 6240, Université de Rennes 1

## Introduction

A partir du milieu des années 1990, la diffusion mondiale du référentiel ISO 9000, qui concerne plus d'1,5 millions d'entreprises de 180 pays, a donné lieu à une littérature conséquente, portant soit sur ses conséquences en matière de performance commerciale des entreprises [Curkovic, Pagell (1999) ; Withers, Ebrahimpour (2000)], soit sur l'impact de ces normes sur le fonctionnement interne des entreprises [Segrestin (1997)]. Avec l'évolution du référentiel, qui est passé d'une approche en termes stricts d'assurance qualité à une logique plus globale, la littérature s'est progressivement intéressée aux relations entre l'application des principes d'un management par la qualité et la performance organisationnelle [Naveh et Marcus (2005) ; Zatzick *et al.* (2012)], dont en particulier la performance en innovation [Satish et Srinivasan (2009); Honarpur et al. (2012)].

Si la qualité, et l'un de ses principaux supports qu'est le référentiel ISO 9000, fait référence à l'établissement de procédures stabilisées et codifiées donc à une rationalisation formelle pouvant induire une rigidification des comportements [Pesqueux (2008) ; Honoré (2007)] venant contraindre le potentiel innovant de l'organisation, la question se pose d'une possible sur-rationalité induite par la mise en place de tels outils de gestion [Elster, 2010]. Au contraire, en reprenant l'argument de Goldstein (1997) selon lequel le management de la qualité est plus proche des théories sur les capacités/capabilités que d'une approche rationnelle et financière de la firme, on peut considérer que qualité et innovation sont deux phénomènes renvoyant tous deux à des processus d'apprentissage et des routines dynamiques, au sens de Feldman et Pentland (2003).

De façon plus large les principes même du management de la qualité, qui dépassent la « simple » assurance de la qualité pour venir impacter l'ensemble des processus (opérationnels ou de support) de l'entreprise, conduisent à s'interroger sur leur tentation d'universalité. C'est bien ce présupposé d'universalité, affirmé par exemple par Deming comme le soulignent Lambert et Ouedraogo (2010), qui « justifie » que la logique qualité, les indicateurs de satisfaction « client » et autres outils de gestion soient désormais considérés comme les modalités pertinentes d'évaluation de l'efficacité de nombre d'activités, aussi bien dans les entreprises qu'au regard des logiques du Nouveau Management Public. Ces nouveaux outils sont trop souvent vus, sans réel questionnement, comme étant à portée universelle et on peut considérer qu'ils participent ainsi, s'ils ne sont pas réellement coproduits par les acteurs eux-mêmes, à la généralisation de la « cage d'acier » *wébérienne* de la bureaucratisation

[Bernard (2008)]. Comme le soulignaient Sousa et Voss dès 2002, le management de la qualité devient une « philosophie » omniprésente, qui oriente progressivement la conception même du contenu de toute activité productive, à tel point qu'on peut s'interroger sur sa dimension *performative* [Ferraro *et al.*, 2005]. Il nous semble en effet que la pertinence intrinsèque de la généralisation des « nouveaux outils de gestion » n'est encore que trop rarement interrogée, au regard des risques induits par une sur-rationalité de fait contreproductive. C'est d'autant plus important dans le cas particulier des PME, qui fonctionnent souvent encore sur des bases plutôt informelles faisant la part belle aux dimensions et décisions tacites et intuitives du propriétaire-dirigeant.

C'est donc cette question des liens entre certification, management de la qualité et innovation qui nous intéresse ici, dans le cas particulier des PME. C'est pourquoi nous commencerons par rappeler la littérature portant sur les liens entre certification qualité et performance, autrement dit sur le mythe de l'efficacité de la rationalisation (I) pour, par la suite (II), nous intéresser à la logique qualité au sens large, à savoir le management de la qualité (MQ). Celui-ci renvoie explicitement à la métaphore de Weick (1998) concernant le jazz d'improvisation (III). En effet, les principes de fonctionnement d'un tel orchestre coïncident en grande partie avec les principes de management de la qualité tels que rappelés dans ISO 9000:2000. Les PME qui doivent s'adapter continuellement au changement ont cette capacité particulière à gérer l'improvisation et à donner cohérence à ce qui pourrait au départ apparaître comme du désordre [Julien (2001)]. Dans ce cadre global et exploitant une enquête réalisée auprès de PME bretonnes, nous cherchons à voir s'il est possible d'identifier une relation entre les outils qualité et le développement des activités d'innovation (IV). L'innovation, vue comme improvisation et capacité à rendre harmonieux le désordre, est-elle liée à la mise en place d'outils de rationalisation et de formalisation ? Il semble, au vu de nos données et de nos résultats, qu'il n'y ait pas une réponse univoque mais qu'il soit nécessaire de distinguer, à l'intérieur de cette notion de qualité, ce qui ressort d'une certification au sens strict de ce qui ressort du management qualité et de ses principes.

## **1. La certification et le mythe de l'efficacité de la rationalité formelle**

ISO 9000, ISO 14000, ISO 22000, ISO 26000, ISO 31000... les référentiels normatifs internationaux des systèmes de management se multiplient depuis plus d'une quinzaine d'années. Avec l'impact mondial de ces normes, en particulier à partir de la version ISO 9000:1994, la normalisation est progressivement sortie de son champ historique plutôt techniciste (terminologie, métrologie, tests...) pour aller vers des domaines plus socio-économiques portant sur des principes de management. Comme de plus la plupart de ces référentiels s'accompagnent d'un processus de certification, on peut rattacher ce mouvement au développement général de l'évaluation et de la quantification, dans la logique de la rationalisation formelle décrite par Max Weber. Cette tendance serait du ressort de la *calculabilité* et de l'appréciation univoque basée sur un raisonnement chiffré, phénomènes qui ne traduisent pas un accroissement de la connaissance générale mais renvoient à la croyance de la maîtrise des choses par la prévision, et donc au « désenchantement du monde » [Mazuir (2004)]. La certification des entreprises participerait de ce mouvement historique, ne représentant qu'une étape supplémentaire dans ce processus global d'enfermement de l'homme dans la « cage d'acier » de l'habitus capitaliste ; cette image de « cage » (ou d'habitable) n'étant pas une métaphore pour le simple processus de bureaucratisation mais plus globalement une allégorie de la civilisation capitaliste industrielle moderne [Löwy (2012)]. C'est bien l'une des façons de comprendre le développement important de la certification ISO 9000, telle que proposée par Boiral (2003) ou Yeung *et al.* (2011).

L'impact phénoménal du référentiel ISO 9000 a généré de nombreuses analyses s'intéressant aux conséquences de cette certification. Envisagés d'abord, dans la version de 1994, en termes d'assurance qualité et de maîtrise des processus, les préceptes du référentiel ont évolués pour tendre, à partir de la version 2000, vers l'idée de bonnes pratiques en matière de management qualité. L'efficacité d'une organisation étant communément mesurée à l'aune de la performance, c'est

logiquement sous cet angle que les conséquences du référentiel ont d'abord été envisagées. Certaines études concluent à un impact positif, notamment au regard des performances commerciales [Ragothaman et Korte (1999) ; Gotzamani et Tsiotras (2001)]. D'autres, en revanche, sont beaucoup plus réservées quant à l'existence effective d'un lien entre l'implémentation du référentiel et les performances de l'entreprise [Curkovic et Pagell (1999) ; Terziovski *et al.* (2003)]. Boiral (2012) montre dans quelle mesure les audits externes, nécessaires pour espérer obtenir la certification, peuvent être vus par les organisations comme des examens et donner lieu à toutes les dérives classiques : « bachotage », procrastination et même triche. Il en conclut que concevoir la normalisation comme un outil institutionnel d'autorégulation et son corollaire, la certification, comme une voie d'amélioration continue et de rigueur sont des points de vue irréalistes et déconnectés des pratiques réelles, donc assimilables à des mythes. Boiral illustre un résultat plus général suggéré par Meyer et Rowan (1977), selon lesquels l'adoption, par une organisation, de structures formelles ou de procédures standardisées n'est pas nécessairement motivée par la recherche d'efficacité mais peut l'être par une volonté de conformité aux attentes de l'environnement socio-économique qui, lui, pose par hypothèse le bien-fondé et l'efficacité de la rationalisation.

Selon la méthodologie retenue et les critères de définition de la performance, il y a absence de consensus sur l'éventualité d'une corrélation entre performance et implémentation du référentiel. Boiral et Mongour (2009) élaborent alors une méta-analyse, qui montre que si les bénéfices de la norme semblent bien porter sur la productivité et l'amélioration de la qualité produit, la causalité inverse (qui relierait l'efficacité du référentiel à la pré-existence d'une organisation déjà performante) ne peut être exclue. De plus, les bénéfices du référentiel ne sont pas automatiques et dépendent de facteurs de contingence, trop souvent ignorés par une partie de la littérature. Parmi ces facteurs, trois sont plus souvent mentionnés, qui portent sur les motivations à la certification, l'implication de la direction dans le processus et la taille de l'entreprise [Boiral et Mongour (2009)]. Celle-ci va avoir un impact d'autant plus important qu'il s'agit de s'approprier une structure formelle pensée à l'extérieur de l'organisation.

Pour analyser les modalités d'appropriation interne de la logique qualité, Lambert et Ouedraogo (2010) comparent la méthodologie de mise en place d'ISO 9000 dans un grand groupe et dans une PME d'un même secteur. Ils en concluent que si dans le premier cas, la certification a permis d'amorcer un processus plus large d'apprentissage organisationnel, dans le second, c'est l'ancienne conception procédurière du référentiel et ses conséquences bureaucratiques qui semblent l'avoir emporté. Bénézech *et al.* (2000), comparant deux processus d'implantation dans deux PME différentes dont l'un fut un succès et l'autre un échec au moins en première étape, montrent que c'est bien en fonction de la capacité de l'organisation à s'approprier le modèle de fonctionnement décrit par le référentiel et en le voyant comme un outil de codification participative des connaissances, que reposent les principales différences entre les deux cas étudiés.

Ainsi, on peut supposer que la rationalisation formelle induite par l'implémentation d'un référentiel normatif soit l'un des points d'achoppement de la certification dans les PME. Pour Torrès et Julien (2005), le concept de « small business » décrit les caractéristiques des PME qui rentrent en contradiction avec une formalisation et une codification importantes : un management centralisé (rôle du propriétaire-dirigeant), un faible degré de spécialisation du travail, une stratégie implicite et plutôt de court terme, etc. Messenghem (1999) identifie ainsi un certain processus de dénaturation du fonctionnement de la PME, généré par l'adoption des normes ISO 9000 dans leur version 1994.

On peut alors s'interroger sur ces conclusions étant donné l'évolution du référentiel en faveur des principes du management de la qualité. Autrement dit, cette ambiguïté des conséquences de l'application du référentiel se retrouvent-elles quand on prend en compte une démarche plus globale, en termes de management de la qualité ?

## 2. Le management de la qualité et la performativité des routines

Si la certification de conformité à un référentiel normatif peut s'assimiler à une rationalisation formelle associée au mythe de l'efficacité et de la modernité de la *calculabilité*, la question se pose de savoir si la prise en compte de certains principes du management de la qualité est du même ressort.

Même s'il correspond à l'orientation prise par les dernières versions du référentiel ISO 9000, le management de la qualité renvoie à une logique plus large visant notamment à impacter le fonctionnement global de l'organisation. C'est d'ailleurs pourquoi l'efficacité de sa mise en place est elle aussi influencée des facteurs contextuels [Sousa et Voss (2008) ; Sila (2007)]. Pour Jayaram *et al.* (2010), cette efficacité dépend largement de la taille de la firme, en particulier par l'intermédiaire de la culture d'entreprise et de l'engagement de la direction en faveur du MQ. Ce dernier point est également souligné par Nair (2006) dans sa méta-analyse centrée sur les liens entre MQ et performance de l'organisation. Ainsi, c'est bien la façon de mettre en œuvre le MQ qui impacte de façon conséquente le résultat, en particulier par le biais des apprentissages qui peuvent en découler.

Le MQ et l'amélioration continue sont des méta-routines organisationnelles [Hackman et Wageman (1995)] qui vont générer flexibilité et changement [Feldman et Pentland (2003)]. Les routines organisationnelles, qui permettent à l'entreprise de faire l'économie de ressources cognitives et décisionnaires, ne doivent pas être conçues comme stables et fixées mais elles subissent, du fait même de leur mise en œuvre, une évolution permanente. Sinon, leur pertinence risque d'être remise en question par l'évolution « naturelle » du contexte d'intervention de l'entreprise, d'autant plus si l'environnement est fortement fluctuant. C'est en s'intéressant à la procédure d'évolution des « habitudes » implicites de fonctionnement que Feldman et Pentland (2003) ont suggéré l'existence de deux dimensions dans chacune des routines organisationnelles. La première renvoie à une logique globale d'organisation, à une règle qui existe passivement et fixe la structure de comportement ; la seconde se rapporte à une application opérationnelle de cette règle, une mise en action volontaire. La distinction entre l'aspect ostensif (général et formel) d'une routine et son aspect performatif (opérationnel et efficace) permet de comprendre le processus d'évolution des modes de fonctionnement des organisations, conformément au modèle de variation-sélection-rétention d'Aldrich (1999) car en interagissant l'une sur l'autre, ces deux dimensions créent un dynamisme endogène à la routine qui va en permettre le changement.

On peut alors considérer que le management de la qualité constitue une règle générale, ostensive alors que sa mise en œuvre opérationnelle suit une logique performative. Pour Lambert et Ouedraogo (2010), cette distinction permet de comprendre les cas de réussite ou d'échec de l'implémentation de la logique qualité. Cette hypothèse d'un lien fort et irréductible entre les dimensions ostensive et performative inhérente à chaque routine organisationnelle pourrait aussi s'assimiler à une tension entre rationalisation formelle et rationalisation matérielle ; il peut alors trouver une illustration dans la métaphore du jazz d'improvisation.

## 3. Comment gérer le désordre : retour sur la métaphore du jazz d'improvisation

Dans son ouvrage sur la sociologie de la musique, Weber souligne la tension qui existe entre mélodie et harmonie. Le processus de rationalisation passe notamment par « la mise en cohérence, l'intellectualisation progressive, le contrôle visuel et synoptique du flux musical –notamment grâce à la partition » [Pedler (2010), p.310]. Dès lors qu'il s'agit d'improvisation, les interactions entre l'aspect ostensif (la partition) et l'aspect performatif (le jeu) vont générer la cohérence d'ensemble du « jouant » collectif.

En théorie des organisations, c'est à partir des années 90 que cette métaphore du jazz d'improvisation a été proposée, pour décrire l'arbitrage entre ordre et désordre dans les entreprises. Weick (1991) suggère d'assimiler l'entreprise à un orchestre de jazz, dont le management est largement caractérisé par l'improvisation. Comme il le rappelle dans son article introductif au numéro spécial d'*Organization Science* sur le sujet, si le terme même d'*organisation* renvoie clairement à des procédures de coordination, la théorie des organisations doit, et en conséquence, s'intéresser également à l'évolution de ces procédures qui, elle, renvoie à des termes comme *flexibilité*, *risque* et *nouveauté* [Weick (1998)]. L'hypothèse est donc faite que l'étude du fonctionnement des orchestres de jazz d'improvisation peut permettre de comprendre l'apprentissage organisationnel en double boucle [Argyris et Schon (1978)], celui qui porte sur un changement des principes d'action implicites mais sans remise en cause des modalités même de conception de ces principes. Cette métaphore du jazz permet de comprendre la façon dont certaines entreprises réagissent aux fluctuations de leur environnement, en développant une capacité à gérer le collectif en contexte évolutif. C'est bien de coordination qu'il s'agit dans les deux cas : un orchestre de jazz d'improvisation parvient à produire de l'harmonie alors même que les musiciens doivent laisser libre cours à leur inspiration et que les règles de fonctionnement portent sur des principes de comportements et non sur une partition.

Tout en renvoyant aux idées de liberté et créativité, le jazz d'improvisation fonctionne selon des principes assez clairement établis et mobilise des éléments musicaux stabilisés. L'improvisation est une façon de mobiliser sa mémoire et ses connaissances en articulant de façon novatrice des éléments musicaux (cognitifs) connus. Il y a plusieurs niveaux de créativité, selon l'importance de l'éloignement de la partition initiale ; il y a différents degrés d'improvisation, de l'interprétation à l'embellissement puis une improvisation totale, qui est alors vue comme la recombinaison permanente de phrases musicales maîtrisées. Enfin, dans cette conception, l'improvisation est à l'opposé du désordre ou de la cacophonie ; c'est une technique qui s'apprend, au même titre que l'on apprend des techniques d'arts plastiques pour pouvoir ensuite exprimer et même développer sa créativité.

Barrett (1998, p.606), se basant sur sa propre expérience de pianiste de jazz, rappelle les éléments constitutifs de cette technique qui permet à un orchestre de jazz d'improviser de façon cohérente et ainsi de produire un son nouveau et créatif. Il en identifie 7 :

- Il doit y avoir une orientation générale partagée par l'ensemble des joueurs mais associée à une structure formelle minimale pour garantir la flexibilité et la capacité d'adaptation.
- Une capacité de provocation est nécessaire, pour venir en rupture des habitudes et routines. C'est d'ailleurs là le rôle du leader, qui doit non seulement venir perturber les habitudes des membres mais surtout inciter à élaborer de nouvelles façons d'agir.
- Le groupe doit être capable de prévoir des « envolées » et ensuite de revenir au rythme ou à la partition initiale et doit logiquement éviter de jouer régulièrement les mêmes solos pour privilégier une approche novatrice.
- Il y a un partage des tâches et négociation continue pour parvenir à l'harmonie ; ainsi, les joueurs doivent être en mesure d'identifier quand le jeu est plutôt collectif ou plutôt individuel.
- Les joueurs sont capables de « dialoguer » ensemble et chacun « comprend » le jeu des autres<sup>1</sup>. Dès lors, pour être capable d'échanger, il faut que chacun connaisse le même alphabet et la même grammaire. Ce n'est qu'ensuite qu'un joueur est en mesure

---

<sup>1</sup> Weick (1998) rappelle que, dans un entretien, Stan Getz précisait qu'il voyait l'improvisation comme un langage permettant de converser les uns avec les autres.

d'élaborer ses propres phrases et qu'elles sont comprises par les autres membres de la communauté.

- Les erreurs doivent être conçues comme des sources d'apprentissage et non comme des fautes que l'on cherche à supprimer radicalement.
- Il y a une historicité du processus de « jouer ensemble », qui fait sens pour les membres de l'orchestre en favorisant l'apprentissage.

Ces différentes caractéristiques peuvent trouver leur pendant dans le fonctionnement de certaines organisations. Puisqu'il s'agit d'improvisation, donc de sortir d'une partition codifiante et fixant l'agencement des phrases musicales, cette métaphore renvoie en particulier aux entreprises ayant une organisation structurelle peu contraignante et favorisant des règles tacites au détriment de procédures codifiées. Cette organisation fonctionne avec une dynamique d'apprentissage continu qui lui permet de parvenir à produire un résultat adapté aux attentes évolutives des clients et aux modifications contextuelles de l'environnement.

C'est pourquoi la métaphore du jazz d'improvisation est apparue comme pouvant permettre de mieux comprendre l'apprentissage organisationnel, dont en particulier les routines dynamiques. C'est aussi pourquoi cette métaphore semble adaptée au fonctionnement des PME correspondant au « small business concept » [Torrès et Julien (2005)]. En effet, même si Zack (2000) a partiellement remis en question l'utilisation de la métaphore du jazz d'improvisation dans le cas d'entreprises à croissance « normale », Julien (2001) reprend à son compte cette métaphore pour caractériser les spécificités des PME à forte croissance. Pour lui, le lien peut être fait entre les modes de fonctionnement de ces entreprises et ceux d'un d'orchestre de jazz d'improvisation. Quant à nous, nous soutenons qu'il existe une certaine équivalence entre ces règles tacites de fonctionnement de ces PME et l'énoncé des huit grands principes du management de la qualité, qui renvoient à une certaine conception de l'entreprise et du mode de fonctionnement qu'elle *doit* mettre en place pour atteindre l'objectif de qualité (cf tableau 1).

**Tableau 1** : La correspondance des principes de fonctionnement du jazz et du standard

Principes de MQ (standard ISO 9000)	Principes de fonctionnement de la PME à forte croissance	Principes de fonctionnement d'un orchestre de jazz d'improvisation
Orientation client	Différenciation basée sur l'innovation et l'échange de savoirs avec les clients	Orientation générale partagée
Leadership	Orientation dynamique et cohérente donnée par la direction	Capacité de rupture des routines, impulsée par le leader
Implication du personnel	Savoirs enrichis par la formation continue	Capacité à prévoir les « envolées » et à revenir ensuite sur le rythme initial
Approche processus	Organisation décentralisée et participative	Partage des tâches et négociation continue
Management par l'approche système		Capacité à dialoguer ensemble et à comprendre le jeu des autres
Amélioration continue		Erreurs vues comme des sources d'apprentissage
Approche factuelle		
Relations mutuellement réciproques	Savoirs enrichis par les liens avec l'environnement	
		Historicité du « jouer ensemble »

Cette analogie apparaît logique dès lors que l'on se rappelle que l'objet d'analyse de Julien est la PME à forte croissance, autrement dit « les gazelles ». Ces entreprises ont une capacité particulière à gérer le désordre, développée en réaction au contexte d'incertitude dans lequel elles évoluent. Elles formalisent les routines et organisent des semi-routines en responsabilisant des sous-ensembles de l'organisation ; dès lors, la direction est en partie libérée de son objectif de contrôle et peut ainsi mieux se focaliser sur la gestion du désordre et mettre en place une flexibilité et une culture d'entreprise forte. En revanche ce sont des PME particulières, de par leurs caractéristiques et leur dynamique propre. Le problème reste donc entier, qui concerne l'arbitrage à réaliser par les entreprises contraintes par la faiblesse de leurs ressources entre utilisation d'outils de rationalisation et maintien d'une capacité d'innovation.

Il nous semble cependant intéressant d'envisager l'applicabilité des principes de fonctionnement des PME à forte croissance, ou plus généralement ceux liés à l'improvisation, à des entreprises qui n'ont pas nécessairement le profil-type de gazelle. Il semble en effet que les éléments représentatifs d'une capacité à gérer le désordre puissent également être assimilés à ceux d'un processus d'innovation induit par des effets d'apprentissage et concomitant à des routines dynamiques. Ainsi,

Même si Prajogo et Sohal (2006) concluent que le MQ n'a pas de relation significative avec la performance en innovation, la plupart des travaux portant sur les liens entre MQ et innovation montrent globalement une corrélation positive entre l'adoption des principes de management et la dynamique d'innovation dans l'entreprise, soit en l'assimilant à l'adoption d'une innovation existante [Abrunhosa et Sà (2008)], soit en la détaillant en termes de capacités d'innovation [Perdomo-Ortiz *et al.* (2006) ; Lopez-Mielgo *et al.* (2009)]. Dans cette perspective, l'entreprise doit considérer formalisation et improvisation non pas comme alternatives mais bien comme compléments. La mise en place d'un système de MQ favoriserait l'innovation d'exploitation tandis que le soutien à une dynamique d'innovation permettrait l'exploration de nouvelles opportunités. C'est en partie la conclusion à laquelle arrivent Pekovic et Gallia (2011) quand ils évaluent l'impact de la certification sur la performance dans différents domaines d'innovation (produit, procédé, etc.). Si leur analyse est particulièrement intéressante car elle cherche à étudier en détail les liens entre niveaux de qualité et types d'innovation, il faut souligner qu'elle porte sur des statistiques qui incluent simultanément grandes firmes et PME.

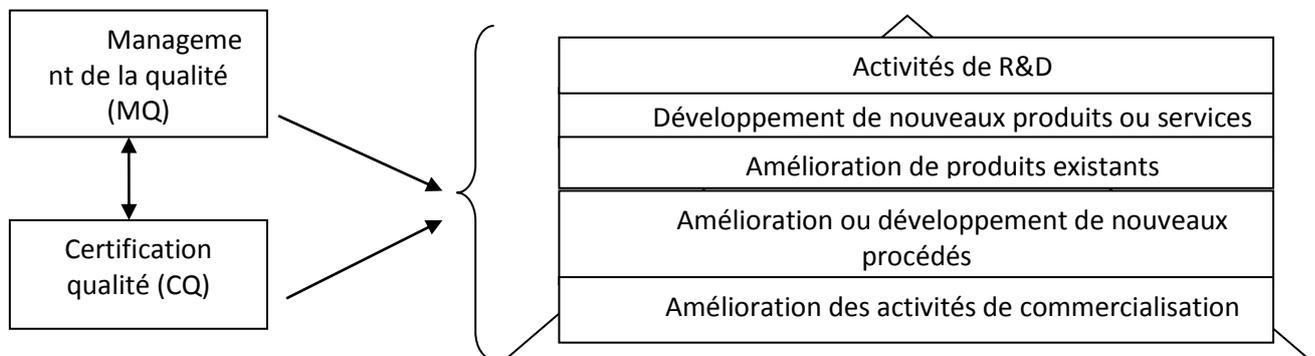
Ceci étant, la prise en compte des spécificités des PME suppose de tenir compte de leurs contraintes en ressources. C'est en tenant compte de ce facteur que McAdam et Armstrong (2001) montrent que les principes du MQ peuvent servir de fondement au développement d'innovation à grande échelle, grâce au gain d'efficacité obtenu. C'est aussi cette contrainte qui explique à l'inverse pourquoi Longenecker *et al.* (2003) opposent une stratégie qualité centrée sur les clients et une stratégie centrée sur l'innovation et l'orientation entrepreneuriale. Même en considérant que ces deux stratégies sont des alternatives, des liens (négatifs, dans ce cas) entre MQ et innovation sont identifiés.

C'est bien l'existence de telles relations que nous avons cherché à tester à partir de l'exploitation simple d'une enquête réalisée auprès de PME. Nous allons ainsi voir qu'il s'agit de variables qui sont certes liées les unes aux autres, mais de façon moins univoque que la littérature ne pourrait le laisser croire. Qualité et innovation renvoient partiellement à des logiques différentes de fonctionnement de la PME, d'une rationalisation formelle conduisant au *désenchantement du monde* à l'expression de l'imaginaire et du désordre.

#### 4. Des relations entre qualité et innovation dans le cas des PME bretonnes

Les données utilisées dans cette recherche proviennent d'une enquête proposée à près de 5000 TPE-PME localisées en Bretagne. Cette enquête, réalisée par voie électronique entre décembre 2012 et mars 2013, ne porte pas spécifiquement sur la qualité ou l'innovation ; elle s'intéresse, sur la base d'un déclaratif des chefs d'entreprise, à une palette d'éléments stratégiques du fonctionnement de ces PME : les différents modes d'internationalisation, les alliances et collaborations, les dimensions de la performance, etc. Cette enquête a permis de disposer de 165 questionnaires renseignés. Le terrain de cette étude est donc une base de données spécifique et originale, centrée sur les PME bretonnes.

Pour définir notre modèle de recherche, nous reprenons la distinction faite précédemment entre certification et management qualité, suivant en cela la littérature [Abrunhosa et Sà (2008) ; Lopez-Mielgo *et al.* (2009)]. De même, nous sommes partis de la définition de l'innovation au sens large telle que proposée par le Manuel d'Oslo dans sa 3<sup>e</sup> édition de 2005 en évacuant toutefois le cas de l'innovation organisationnelle, source évidente d'ambiguïté pour l'étude des liens entre l'innovation et le changement dans les modes de fonctionnement des entreprises. C'est ainsi que nous pouvons symboliser les relations testées de la façon suivante :



### Profil des entreprises de l'échantillon

Le profil des entreprises interrogées est proche de celui des PME Françaises. La taille moyenne des entreprises de notre échantillon (34,5 employés) est conforme à la moyenne nationale établie par l'INSEE (qui parle d'une trentaine d'employés<sup>2</sup>), sachant de plus que nous avons exclu les entreprises de moins de 4 employés pour éviter notamment les auto-entrepreneurs. Il en est de même pour le CA moyen des PME de notre échantillon réduit à l'équivalent des données nationales (6,6 millions d'euros contre 5,6 pour les PME françaises de 10 à 250 employés<sup>3</sup>).

Concernant la variable *qualité*, la question a été posée des éléments possédés par l'entreprise relativement à « une certification de qualité (ISO 9000, QS, ...) » et « un système d'assurance ou de management de la qualité ». 38,2 % des entreprises déclarent une certification qualité type ISO 9000 tandis que 29,7 % annoncent avoir mis en place un système de MQ. Là aussi, on retrouve des chiffres qui apparaissent cohérents avec les moyennes françaises puisque près de 36% des PME françaises étaient certifiées en 2006<sup>4</sup>. Un point intéressant à noter est l'absence d'un recoupement exact entre les entreprises qui se déclarent certifiées et celles qui revendiquent un système de MQ, alors même que la version 2000 revendique participer, elle, du management de la qualité.

<sup>2</sup> INSEE Première, n° 1321, novembre 2010.

<sup>3</sup> INSEE, Enquête liaisons financières, 2010.

<sup>4</sup> *Le 4 pages*, SESSI, n°239, décembre 2007. Si les données prises en référence datent par rapport à notre enquête, on peut néanmoins considérer qu'elles viennent appuyer la crédibilité de notre échantillon puisque le gros du mouvement de la certification des PME françaises s'est réalisé entre le milieu des années 90 et le début des années 2000. De plus l'enquête du SESSI sur ce sujet spécifique n'a pas été en tant que telle actualisée.

**Tableau 2 : Liens entre certification qualité et management qualité**

En %		Management qualité (MQ)	
		Oui	Non
Certification qualité (CQ)	Oui	21,2 %	17 %
	Non	8,5 %	53,3 %

Certaines entreprises semblent donc avoir mis en place un système de MQ mais sans le faire valider par une certification par tierce partie ; d'autres considèrent la certification ISO 9000 comme un élément déconnecté de toute logique en termes de management de la qualité. On peut alors supposer que ces dernières voient le référentiel comme un outil dirigé vers l'extérieur, cherchant simplement à répondre aux attentes du marché et des clients, sans que son implémentation soit vue (à tort ou à raison) comme ayant un impact sur l'organisation interne de l'entreprise et de sa façon de faire.

Concernant l'*innovation*, seules 20% des PME interrogées déclarent ne pas avoir d'activité en innovation radicale ou incrémentale. C'est un pourcentage qui apparaît beaucoup plus élevé que la moyenne nationale, dépassant les 42% de PME sans activité d'innovation et plus précisément entre 55% et 37% selon que les PME font moins ou plus de 50 employés<sup>5</sup>. Les PME bretonnes déclarant une activité d'innovation représentent une proportion proche de cette moyenne nationale, même si légèrement supérieure (58,7% contre 57,3%)<sup>6</sup>. Ce résultat peut s'expliquer par un biais introduit au niveau des répondants par l'accent mis, au départ du questionnaire, sur la dimension *internationalisation* alors même que les entreprises internationalisées sont globalement plus innovantes que les autres. C'est par exemple le cas en Bretagne où près de 80% des PME qui exportent sont des entreprises innovantes<sup>4</sup>. Il peut également être lié à la structure du tissu industriel breton qui est largement dominé par 3 filières particulièrement innovantes, même au niveau national, à savoir les TIC, l'automobile et l'agro-alimentaire.

**Tableau 3 : Activités en matière d'innovation**

(en %)	Oui	Non
Activités de recherche et développement	54,8	45,2
Développement de nouveaux produits/services	66,7	33,3
Amélioration de produits/services existants	69,6	30,4
Amélioration ou développement de nouveaux procédés	58,6	41,4
Amélioration des activités de commercialisation	51,4	48,6

Distinguer les différents types d'activité d'innovation permet d'identifier l'existence d'un éventuel biais dans notre échantillon, soit en faveur de l'innovation de procédé au détriment de l'innovation de produit, soit en faveur de l'innovation incrémentale au détriment de l'innovation de rupture. Dans ces cas, cela risquait d'entraîner une sorte de dépendance entre les variables qualité et innovation. En effet, on peut estimer que si la majorité des entreprises favorisent les innovations de procédé ou celles d'amélioration, alors il est conforme à la littérature de supposer qu'elles sont simultanément plus sensibles à la mise en place d'outils qualité portant sur l'amélioration de l'organisation et de la maîtrise des processus. En réalité, comme le montre le tableau précédent, les différentes activités sont représentées dans des proportions relativement proches les unes des autres, mise à part ce qui concerne l'innovation de produit (radicale ou incrémentale). Dès lors, nous considérerons que l'échantillon permet bien d'avoir une vue globale et équilibrée des différents types d'innovation mis en œuvre dans les PME.

<sup>5</sup> INSEE, Enquête Innovation CIS 2010.

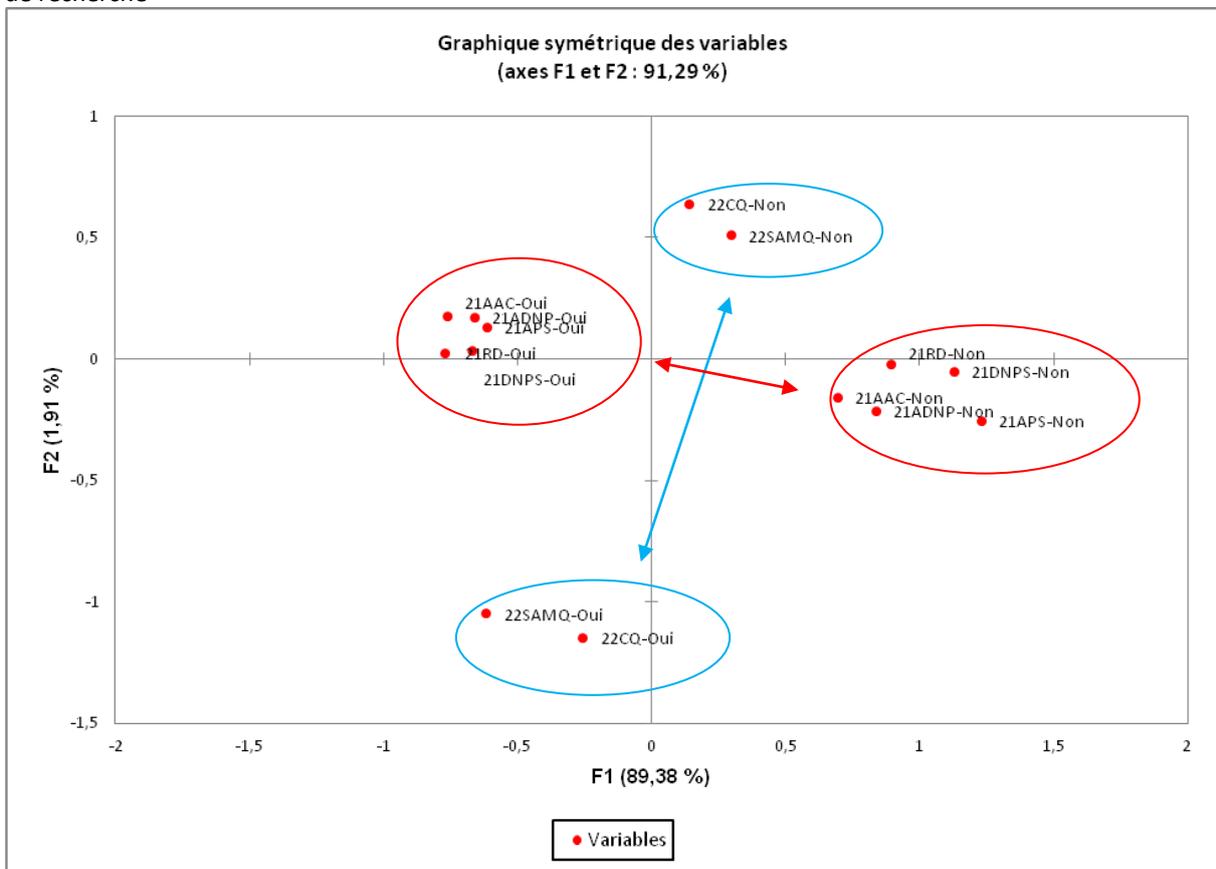
<sup>6</sup> INSEE Bretagne, Octant analyse, n°33, octobre 2012.

## De la question des liens entre certification, management de la qualité et innovation

Notre hypothèse première porte sur l'étude d'un lien entre la qualité et l'innovation dans les PME. La qualité pourrait être envisagée sous l'angle d'une dimension ostensive, renvoyant ainsi à une façon de gérer le désordre (MQ) ou dans une approche plus opérationnelle associée à la certification (CQ), qui supposerait une formalisation et une standardisation générant, par définition même, de la rigueur et de l'ordre dans l'organisation.

Une analyse exploratoire par ACM<sup>7</sup> permet tout d'abord d'identifier 4 profils distincts, selon que l'entreprise réalise ou non des activités d'innovation et selon qu'elle ait ou non mis en place l'un ou l'autre des deux grands types de système qualité, à savoir certification qualité ou management de la qualité.

**Schéma :** Analyse factorielle des correspondances multiples (A.C.M.) sur les questions constitutives du modèle de recherche



Chaque groupe est bien distinct des autres, et il est clair que les profils « innovation » ne sont pas proches de ceux de « qualité », ce qui renvoie à une relative indépendance entre ces deux variables, même s'il est question ici de données de fait agrégées (hors détails sur les types d'innovation, hors détails sur le type de système qualité).

Pour rendre plus compréhensible cette schématisation, une classification ascendante hiérarchique a été effectuée à partir des composantes principales de l'A.C.M. La C.A.H. permet de

<sup>7</sup> L'ACM porte sur les 7 questions décrites dans notre modèle de recherche. Elle donne des résultats fiables, d'une part parce que 91,29% de l'inertie totale est expliquée et d'autre part, parce que tous les profils « variables » sont bien représentés dans le plan.

confirmer cette première image de notre population en mettant en évidence quatre groupes d'entreprises, en correspondance avec les quatre groupes de profils « variables » obtenus par l'ACM et approximativement situés aux mêmes endroits dans le plan :

- Un premier groupe (37,12% des entreprises) qui rassemble les PME qui choisissent l'innovation mais pas la qualité ;
- Un deuxième (28,78%), composé d'entreprises qui répondent oui sur les deux thèmes ;
- Un troisième (24,24%) avec des entreprises qui répondent non sur les deux thèmes ;
- Le dernier groupe (9,84%), dans lequel on trouve des entreprises qui ont fait le choix de la qualité mais ne déclarent aucune activité d'innovation.

Il semble donc que notre population puisse être partagée en deux profils-types d'entreprises. Le premier, le plus conséquent, regroupe les entreprises qui s'annoncent impliquées dans des activités d'innovation. Parmi celles-ci, la part de celles qui ne font pas de la qualité est majoritaire, d'où une apparente indépendance entre les deux caractéristiques. On serait ici face à des PME qui soit gèrent « le désordre » lié à l'innovation de façon implicite et même informelle, soit considèrent que l'innovation résulte elle-aussi d'un processus codifié. Dans le premier cas, la sur-rationalisation potentielle générée par la mise en place d'outils qualité serait contre-productive au regard de la dynamique globale d'innovation, associée quant à elle à des capacités d'improvisation collective.

Le second, regroupant les PME qui n'annoncent aucune activité d'innovation. Certaines, la majorité, sont manifestement peu concernées par ces sujets d'innovation et de qualité et vraisemblablement dans une routine statique. D'autres, en nombre plus réduit, adoptent les outils qualité mais sans les transposer dans des activités d'innovation. Dans les deux cas, la question de la rigidité et de l'inertie de l'organisation peut être posée.

Prenant appui sur cette étude exploratoire, et étant donné notre modèle de recherche, nous avons ensuite cherché à mettre en évidence d'éventuels liens entre les différents items représentatifs de l'innovation et les deux vecteurs de qualité envisagés, d'abord par l'intermédiaire d'un test d'indépendance (test du  $G^2$  de Wilks).

**Tableau 4** : Tests d'indépendance entre les vecteurs qualité et les activités d'innovation

	Certification de qualité	Recherche et Développement	Nouveau produit/service	Amélioration de produit/service	Amélioration/développement de nouveaux procédés	Amélioration des activités commerciales
	Test (P-Value)	Test (P-Value)	Test (P-Value)	Test (P-Value)	Test (P-Value)	Test (P-Value)
Système d'assurance ou management de qualité (MQ)	28,005 (<0,0001) ***	16,841 (0,001) ***	12,680 (0,005) ***	10,022 (0,018) *	8,183 (0,042) *	7,260 (0,064)
Certification de qualité (CQ)		3,423 (0,331)	8,267 (0,041) *	6,796 (0,079)	1,380 (0,710)	3,444 (0,328)
Recherche et Développement			151,19 (<0,0001) ***	86,518 (<0,0001) ***	64,575 (<0,0001) **	53,230 (<0,0001) ***
Nouveau produit/service				134,98 (<0,0001) ***	90,567 (<0,0001) ***	59,549 (<0,0001) ***
Amélioration de produit/service					141,85 (<0,0001) ***	81,848 (<0,0001) ***
Amélioration/développement de nouveaux procédés						39,912 (<0,0001) ***

Note : \* : dépendance significative à 5% ; \*\* : dépendance significative à 1% ; \*\*\* : dépendance significative à 0,1%

Ce tableau nous permet de tester simultanément les trois hypothèses de notre modèle de recherche. Concernant H1, le lien entre les entreprises possédant une certification de qualité et celles ayant un système d'assurance ou management de la qualité est clairement apparent, puisqu'il renvoie à une dépendance significative. Dès lors, malgré la distinction que nous avons remarquée avec les simples % des entreprises impliquées dans l'un des vecteurs et pas dans l'autre, les résultats du test statistique font apparaître la non-indépendance entre ces deux variables, qui est d'ailleurs beaucoup plus conforme à ce qu'on pouvait attendre au vu de la littérature sur le sujet. Ainsi, Sila (2007) testant une proposition qui supposait une différence dans les pratiques de MQ selon la détention ou non d'un certificat ISO 9001, en concluait que cette proposition n'était pas fondée au regard des résultats de son test.

De même, H2 est globalement validée puisqu'un MQ favorise quasiment l'ensemble des formes d'innovation, ce qui est conforme à une bonne partie de la littérature évoquée précédemment. Un système de MQ, dont la mise en œuvre s'appuie sur les 8 principes rappelés précédemment, est lié à la plupart des activités d'innovation, mis à part celles qui portent sur la commercialisation (donc sur l'aval de l'organisation). Cette dépendance est d'autant plus forte qu'il s'agit d'innovations radicales -R&D et nouveau produit-, dont les effets perturbateurs sont plus conséquents et pour lesquelles il est vraisemblable d'estimer que l'improvisation est un élément central.

En revanche, la différence de relations entre qualité et innovation est clairement établie au regard du rejet de H3. La rationalisation formelle ne serait donc pas un outil permettant d'accompagner la dynamique d'innovation dans l'organisation. L'absence de lien entre les entreprises ayant adopté une certification et celles ayant des activités en matières

d'innovation apparait clairement. On retrouve ici des résultats dans la logique de ceux de Santos *et al.* (2011). Etudiant les conséquences de trois types de certifications (ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001) sur des PME portugaises, ils montrent qu'elles ont certes été positives, aussi bien pour l'image de marque de l'entreprise que par rapport à l'organisation interne mais, qu'à plus des deux-tiers des répondants, la certification ISO n'a pas d'impact sur l'innovation de produit.

Cette exploitation, qui demande à être encore affinée, de notre enquête sur les PME Bretonnes nous semble renvoyer quand même assez clairement à une opposition formalisation – improvisation ou encore principes qualité (dimension ostensive) – référentiel normatif (dimension performative). Si la certification est l'élément central, l'entreprise se comporte comme l'a décrit Boiral (2012) et le risque de sur-rationalité et de rigidification ne peut pas être exclu. Si c'est la « philosophie » qualité qui l'emporte, alors l'organisation toute entière devient plus à même de réagir de façon ad hoc aux fluctuations non seulement externes mais également internes. La pierre d'achoppement pour transformer la qualité en innovation renvoie alors à la transformation de la logique en éléments opérationnels.

## Conclusion

Le management de la qualité se revendique désormais comme une « philosophie » universelle permettant aux organisations de gagner en efficacité et en rigueur. Il repose très souvent sur un processus de certification ou, a minima, l'utilisation d'outils standardisés censés aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. En fait, étant donné l'impact de la certification sur le marché et les performances commerciales, on peut s'interroger sur la dimension performative du discours sur la qualité et ses bénéfices pour les entreprises indépendamment du contexte d'implémentation. Comme pour d'autres discours se rapportant aux choix stratégiques « obligatoires » des PME (l'importance d'adopter le modèle de l'innovation ouverte, de se développer à l'international, de grandir pour atteindre une taille d'ETI, etc.), c'est bien le modèle de la grande entreprise qui est sous-jacent à la façon dont les acteurs conçoivent les phénomènes. Or, la plupart des PME ont certaines caractéristiques particulières ; et surtout les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les orientations stratégiques définies en interne principalement par le chef d'entreprise sont de l'unique responsabilité de celui-ci. Prôner un modèle qui génère potentiellement de la bureaucratisation implique de prendre le risque d'une dénaturation de la PME et du renforcement des tensions entre rationalisations différentes. Le mythe de la rationalité calculatoire sur laquelle est fondée la plupart des nouveaux outils de gestion, dont en particulier la certification qualité, renvoie à la cage d'acier *weberienne* et, si celle-ci est bien une allégorie de l'esprit du capitalisme, se retrouve ainsi dépourvue de toute légitimité autre que celle produite par le discours et l'habitus.

Nous cherchons de fait à croiser, dans les faits et les chiffres, deux discours récurrents ; le premier porte sur la qualité comme outil de performance, le second sur l'importance de l'innovation pour la pérennité des entreprises. Ces discours font l'hypothèse d'un modèle universel de management qui, bien qu'inspiré ou établi par le fonctionnement des grandes structures, est censé être également adéquat pour toute organisation, quelle que soit sa sphère d'influence (produit ou service, privé ou public, local ou international, etc.). Au regard de cet objectif, nous n'en sommes qu'à la première phase, à savoir celle qui porte sur l'existence de liens entre la certification ISO 9001, le management de la qualité et les différentes formes d'innovation. Comme nous avons commencé à le montrer, il semble bien qu'il y ait une distinction à faire entre certification et principes qualité. Il semble également que la notion d'improvisation puisse décrire le mode de fonctionnement de PME réactives, innovantes et performantes. Cependant, ces premiers résultats doivent encore être confirmés par des

analyses statistiques plus poussées et surtout largement affinés ; ils doivent également être mieux commentés et mis en perspective avec la littérature. Ce travail est actuellement en cours.

### Indications bibliographiques

- Aldrich, H.E., 1999, *Organizations Evolving*. Sage, London.
- Argyris, C., Schön, A., 1978, *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing, Reading.
- Barett, F., 1998, Creativity and improvisation in jazz and organizations : implications for organizational learning, *Organization Science*, 9(5), 605-622.
- Bénézech, D., Lambert, G., Lanoux, B., Lerch, C., Loos-Baroin, J., 2000, Completion of knowledge codification : An illustration through the ISO standards implementation process, *Research Policy*, 30(9), 1395-1407.
- Bernard, B., 2008, Emerging indicators and bureaucracy : From the iron cage to the metric cage, *International Public Management Journal*, 11(4), 463-480.
- Boiral, O., 2003, [ISO 9000: Outside the Iron Cage](#). *Organization Science*. 14(6), 720-737.
- Boiral, O., 2012, ISO certificates as organizational degrees ? Beyond the rational myths of the certification process, *Organization Studies*, 33(5-6), 633-654.
- Boiral, O., Mongour, A., 2009, *Les impacts d'ISO 9000 sur l'amélioration des performances: une revue systématique*, communication à la XVIIIe conférence de l'AIMS, Grenoble, 28-31 mai 2009.
- Curkovic, S., Pagell, M., 1999, A critical examination of the ability of ISO 9000 certification to lead a competitive advantage, *Journal of Quality Management*, 4 (1), 51-67.
- Elster, J., 2010, *L'irrationalité. Traité critique de l'homme économique 2*, Seuil, Paris.
- Feldman, M., Pentland, B., 2003, Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change, *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., Sutton, R., 2005, Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling, *Academy of Management Review*, 30(1), 8-24.
- Goldstein, D., 1997, Clashing Paradigms ? Total Quality, Financial Restructuring and Theories of the Firm, *Industrial and Corporate Change*, 6(3), 665-700.
- Gotzamani, K., Tsiotras, G., 2001, An empirical study of the ISO standards contribution towards total quality management, *International Journal of Operations and Production Management*, 21(9), 1326-1342.
- Guilhon, A., Weill, M., 1995, *Démarche qualité : de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques de changements dans les PME. Résultats d'un test empirique*, communication à la V<sup>e</sup> conférence de l'AIMS, Lille, mai 1995.
- Hackman, R., Wageman, R., 1995, Total quality management : empirical, conceptual, and practical issues, *Administrative Science Quarterly*, 40, 309-342.
- Honoré, L., 2007, Modernisation des organisations et contrôle des comportements. Quels liens et quels enjeux ?, *Revue Française de Gestion*, n°176, 53-62.
- Jayaram, J., Ahire, S., Dreyfus, P., 2010, Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation – A focus on total effects, *Journal of Operations Management*, 28, 345-356.
- Julien P.A., 2001, Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente, *Revue Internationale PME*, 14(3-4), 129-161.
- Lambert, G., Ouedraogo, N., 2010, Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 2010/2, n°201, 65-85.
- Longenecker, J., Moore G., Petty, J.W., . 2003. *Small business management: An entrepreneurial emphasis*. Mason, Thomson South-Western.
- [López-Mielgo](#), N., [Montes-Peón](#), J., [Vázquez-Ordás](#), C., 2009, Are quality and innovation management conflicting activities ?, *Technovation*, 29(8), 537-545.
- Löwy, M., 2012, L'allégorie de la cage d'acier, in Löwy (ed.), *Max Weber et les paradoxes de la modernité*, PUF, Paris, 184p.
- Mazuir, F., 2004, Le processus de rationalisation chez Max Weber, *Sociétés*, 86(4), 119-124.

- McAdam, R., Armstrong, G., 2001, A symbiosis of quality and innovation in SMEs: a multiple case study analysis, *Managerial Auditing Journal*, 16(7), 394 – 399.
- Messenghem, K., 1999, L'assurance qualité : facteur dénaturant de la PME, *Revue Internationale PME*, 12(3).
- Meyer, J., Rowan, B., 1977, Institutional organizations : Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Nair, A., 2006, Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance – implications for quality management theory development, *Journal of Operations Management*, 24, 948-975.
- Naveh, E., Marcus, A., 2005, Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: Installing and using ISO 9000, *Journal of Operations Management*, 24, 1-26.
- Pedler, E., 2010, Les sociologies de la musique de Max Weber et Georg Simmel : Une théorie relationnelle des pratiques musicales, *L'Année Sociologique*, 60(2), 305-330.
- Pekovic, S., Galia, F., 2011, De la qualité à l'innovation : éléments tirés de deux enquêtes auprès des entreprises françaises, in DGES Analyses : *L'innovation dans les entreprises*, Ministère de l'économie, mai 2011, 240-266.
- Perdomo-Ortiz, J., Gonzalez-Benito, J., Galende, J., 2006, Total quality management as a forerunner of business innovation capability, *Technovation*, 26(10), 1170–1185.
- Pesqueux, Y., 2008, Planifier, agir, contrôler : voilà la recette du progrès continu. In Pezet et Sponem (eds), *Petit bréviaire des idées reçues en management*, La Découverte, Paris, 40-47.
- Ragothaman, S., Korte, L., 1999, The ISO 9000 international quality registration : An empirical analysis of implication for business firms, *International Journal of Applied Quality Management*, 2(1), 59-73.
- Santos, G., Mendes, F., Barbosa, J., 2011, Certification and integration of management systems: The experience of Portuguese small and medium enterprises, *Journal of Cleaner Production*, 19, 1965-1974.
- Satish, K.P., Srinivasan, R., 2009, Investigation into the effect of total quality management on innovation performance of organizations: research framework and measures, *International Journal of Business Research*, 9(7), 132-137.
- 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*, XXXVIII, 553-585.
- Sousa, R., Voss, C., 2002, Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research, *Journal of Operations Management*, 20(1), 91-109.
- Suarez-Nunez, T., Martin, M., 2006, *L'impact de capital humain et organisationnel sur les stratégies de qualité et d'innovation des PME*, Communication au 8<sup>e</sup> CIFEPME, HEG Fribourg, Suisse, 25-27 octobre.
- Terziovski, M., Power, D., Sohal, A., 2003, The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance, *European Journal of Operational Research*, 146(3), 580-595.
- Torrès, O., Julien P.A., 2005, Specificity and denaturing of small business, *International Small Business Journal*, 23(4), 355-377.
- Weick, K., 1991, The non traditional quality of organizational learning, *Organization Science*, 2(1), 116-124.
- Weick, K., 1998, Improvisation as a mindset for organizational analysis, *Organization Science*, 9(5), 543-555.
- Withers, B., Ebrahimpour, E., 2000, Does ISO 9000 certification affect the dimensions of quality used for competitive advantage ?, *European Management Journal*, 18(4), 431-443.
- Yeung, A. Lo, C., Cheng, T.C., 2011, Behind the Iron Cage: An institutional perspective on ISO 9000 adoption and CEO compensation, *Organization Science*, 22, 1600-1612.
- Zack, M.H., 2000, Jazz improvisation and organizing : once more from the top, *Organization Science*, 11(2), 227-234.
- Zatzick, C., Moliterno, T., Fang, T., 2012, Strategic (mis)fit : the implementation of TQM in manufacturing organizations, *Strategic Management Journal*, 33, 1321-1330.

# Nature et caractéristiques des normes

Par :

**Michel Baupin**

MCF à la retraite, CNU 6

Chercheur associé au Laboratoire NIMEC, IAE – Université de Caen Normandie

[mbaupin@orange.fr](mailto:mbaupin@orange.fr)

## Résumé

Alors que l'on croyait à l'utilité décisionnelle des normes comptables obtenues selon des principes et des méthodes jugés les plus pertinents pour leurs utilisateurs dans le cadre d'une approche essentiellement normative de la comptabilité, les tests de cette utilité réalisés au cours de nombreuses études initiées par Beaver (1968) ainsi que par Ball et Brown (1968) montrèrent que la publication du résultat comptable traditionnel avait un effet très limité sur le comportement du marché financier, celui-ci ayant déjà anticipé les évolutions par d'autres canaux informationnels. Le problème de la nature de l'utilité des normes comptables comme éléments de base du système de production d'information financière était posé. Ce débat allait faire prendre conscience au public des problèmes beaucoup plus larges que constituent l'élaboration et la mise en application des normes, quels que soient leurs domaines respectifs que l'on peut ramener à quatre principaux formant une tétra-normalisation (Savall et Zardet, 2010) : social, environnemental, financier et commercial. Cette prolifération normative est source de rigidités multiples pour les entreprises et d'incompréhension pour les citoyens qui les subissent ou qui se rebellent contre. Certains pensent même que, dans les domaines comptable et financier, les normes sont à l'origine des crises et que les sorties de celles-ci nécessitent d'en élaborer de nouvelles. Face à ces contradictions qu'elles provoquent, nous proposons dans cette communication, en mobilisant les travaux de René Girard, de montrer que la nature d'une norme est un construit social destiné à lutter contre la violence inhérente aux relations entre les personnes, ce qui provoque leur prolifération. Sur cette base, en ayant recours aux institutions que sont la Kula et la Potlatch, nous développerons ensuite l'idée que toute norme renvoie à la construction, par des lois d'organisation de la société qui sont extérieures à nous, d'un système normatif théorique vers lequel les pratiques sociales réelles devraient tendre.

**Mots-clés** : normes, système normatif, violence, crise, désir mimétique, bouc émissaire, Kula, Potlatch, échange, valeur.

## Introduction

L'information financière, en devenant un objet de débat public depuis une quinzaine d'années, est fortement remise en question. Les crises que nous traversons depuis 2000 n'ont fait qu'accentuer la méfiance générale à l'encontre du monde de la finance dont la transformation des pratiques depuis le milieu des années 1970 dans les pays développés marque une mutation radicale du statut de l'entreprise dans l'économie de marché. L'entreprise, qui était considérée comme une émanation de ses propriétaires, devient une entité autonome indépendante de ceux-ci dont le rôle est ramené à celui de simples créanciers. C'est sur cette base que les normes comptables ont été réformées sous l'influence aux Etats-Unis du Financial

Accounting Standards Board (FASB) et au plan international de l'International Accounting Standards Committee (IASC), consacrant la primauté d'une approche purement financière du fonctionnement de l'entreprise au détriment de l'approche économique traditionnelle. En cherchant à imposer comme évaluation comptable le prix instantané du marché<sup>1</sup>, ces normes visent à privilégier une conception économique des actifs et des passifs de l'entreprise<sup>2</sup> à l'usage de l'investisseur boursier considéré comme le destinataire privilégié des informations comptables. L'objectif est de substituer l'évaluation en « juste valeur » à celle de « coût historique » critiqué, notamment lors de la crise boursière du début des années 2000, comme jouant un rôle pro-cyclique par la diffusion et l'amplification de la volatilité du marché dans toute l'économie. Mais cette critique peut aussi s'appliquer au rôle de la juste valeur dans la tempête financière qui agitait les marchés en 2008 (Haas<sup>3</sup> 2011), ce que conteste d'ailleurs

Hoogervorst<sup>4</sup> (2011) qui estime que celle-ci n'est en rien responsable de la crise car « La volatilité n'a rien à voir avec la normalisation comptable ». Il apparaît à travers cet exemple que la normalisation comptable internationale entretient des relations étroites avec celle des marchés financiers, réagissant l'une sur l'autre. Alors que les normes comptables n'intéressaient pas le grand public, les phénomènes sociaux tels que les licenciements, les fermetures d'usines, etc. les ont fait apparaître comme un enjeu économique majeur en tant que moyen de présentation de la création de richesses par les entreprises (Pigé et Paper, 2005). Il en est de même pour d'autres systèmes normatifs comme celui de la gouvernance et de la responsabilité sociale du secteur de la santé avec ceux d'implantation des médecins, d'équilibre financier de la Sécurité Sociale, de qualité et de sécurité du fonctionnement des structures de santé, etc. En suivant Savall et Zardet (2010), nous dirons que les systèmes normatifs, formalisés ou non, se contaminent les uns et les autres. Ils peuvent être regroupés en quatre pôles relativement stables dotés de forces d'attraction et de répulsion formant ce qu'ils appellent une tétra-normalisation<sup>5</sup>.

Ainsi, si le mot « norme » vient du latin « norma » qui signifie « équerre » et « règle », c'est-à-dire un moyen considéré comme une règle à suivre permettant de différencier ce qui est « normal » de ce qui est « anormal », nous constatons que ce sens a fortement évolué au cours du temps<sup>6</sup>. C'est ce qu'exprime la définition proposée par l'Encyclopédie américaine (Péron, 2010) : « Une norme est un critère de référence qui permet d'approuver ou de désapprouver une entité ou un état de choses... Nos critères du bien et du mal, de la vérité et du mensonge... sont autant de normes ». Comme l'indique implicitement le thème de ce colloque, la construction de systèmes normatifs sous-tend nécessairement des jugements de valeur et peut permettre d'expliquer l'histoire de la constitution des sociétés et des organisations par la manière « démocratique » dont ils sont établis, comme résultat d'une négociation collégiale faisant suite à des procédures d'enquête pour avis. Autrement dit, une norme est un construit social qui ne peut se comprendre que dans le cadre des

---

<sup>1</sup> Appelé « fair value » ou « valeur juste » ou encore « juste valeur » obtenue selon la règle : « marked to market », ce qui la détourne de son sens originel selon lequel une « valeur juste » correspondait à l'idée que l'on se faisait sur celle-ci selon que l'on en avait ou non « pour son argent ».

<sup>2</sup> Selon le principe : « Substance over form » donnant la primauté à la valeur économique des opérations sur leur valeur patrimoniale (prééminence de la réalité économique sur l'apparence même si la forme juridique exigerait un traitement différent).

<sup>3</sup> Jérôme Haas fut jusqu'en 2014 le Président de l'Autorité des Normes Comptables (ANC) en France.

<sup>4</sup> Hans Hoogervorst, Président actuel de l'International Accounting Standards Board (IASB).

<sup>5</sup> Deux pôles constituent la partition de la dimension sociale de l'univers : les normes sociales et celles relatives à la qualité, la sécurité et l'environnement ; les deux autres pôles sont la déclinaison de la dimension économique : les normes comptables et financières d'une part et celles sur les échanges commerciaux d'autre part.

<sup>6</sup> D'après le Robert, le verbe « normaliser » est utilisé à partir de 1923 quand celui de « standardiser » date de 1915.

pratiques culturelles de la société dans laquelle elle a été produite. Un système de normes doit donc « dire » quelle est la réalité à retenir et comment celle-ci sera représentée<sup>7</sup>.

Comme l'homme se caractérise par sa conscience de lui-même, il cherche toujours à construire une société qui, à ses yeux, soit la meilleure possible. De ce fait, devant toutes les façons dont il est possible d'édifier la société humaine, nous nous posons la question de l'existence d'un système normatif capable d'organiser celle-ci afin qu'elle soit plus facile à diriger et plus rebelle aux formes arbitraires ou despotiques du pouvoir. Dans la mesure où une norme est un instrument conçu pour induire un comportement, cela revient à nous demander quelle est sa nature et quelles sont ses caractéristiques ou, ce qui revient au même, quel est son statut dans la construction des sciences humaines et sociales. Celle-ci doit-elle être normative en disant ce qu'il faut faire et / ou explicative en montrant pourquoi nous agissons comme nous le faisons ?

Pour répondre à cette question, nous formulons l'idée que l'organisation des sociétés humaines doit être le reflet de lois s'exprimant à travers la culture<sup>8</sup> conçue comme un miroir des lois de la nature. Sous cette optique, elles forment un ordre « naturel » de relations nécessaires et intelligibles régissant tous les phénomènes que nous observons. Cette hypothèse d'un ordre préexistant à l'établissement de toute société revient à considérer, selon la tradition platonicienne et celle instaurée par Montesquieu (1748), que les idées qui organisent une société humaine existent indépendamment de nous et dérivent de la nature des choses, c'est-à-dire qu'elles sont transcendantes à l'homme individuel et existent avant lui. La connaissance que produisons alors se veut être l'image objective d'une réalité qui nous est extérieure et non celle subjective d'une interprétation ou d'une construction que nous pourrions en faire. C'est cette indépendance de l'objet observé par rapport à notre attitude observante qui nous permet de nous prévaloir de ce principe d'objectivité selon lequel notre observation du phénomène ne modifie pas sa nature. Ainsi, nous proposons d'identifier les règles universelles et a-historiques relevant de l'ordre naturel et existant en dehors de nous mais faisant partie, en tant qu'éléments dans la nature, de notre inconscient collectif. Pour cela, notre raisonnement s'inscrit dans la logique et s'applique sur un champ homogène de concepts que nous ne confondons pas avec leur expression réelle dans l'histoire. C'est à cette condition que les sciences humaines peuvent être conçues comme « normatives conditionnelles » selon lesquelles l'aspect normatif prend tout son sens à la condition que la pratique soit sensiblement conforme à la théorie. Bien sûr, elles ne prétendent pas être une explication du fonctionnement réel des sociétés. Elles ne servent qu'à indiquer si celui-ci reste dans une voie acceptable au regard de l'ordre naturel qui prévaut à leur construction. S'inscrivant dans la logique et non dans l'histoire, nous n'avons pas à nous préoccuper du « réalisme » des hypothèses que nous formulons sur le comportement des acteurs sociaux, la subjectivité des parties prenantes ne s'exprimant pas dans la théorie.

Pour développer notre propos, nous proposons dans une première partie d'indiquer les conditions d'existence des normes et de leur prolifération en mobilisant la grille de lecture proposée par R. Girard sur la relation entre la violence et le sacré. Dans une deuxième partie, nous construirons un système normatif théorique devant servir de cadre aux normes réelles en éliminant de notre

---

<sup>7</sup> Par exemple, les normes comptables comportent des conventions, des principes, des règles, des méthodes intégrés dans un référentiel comptable. Pour être applicable, ce référentiel doit être lui-même intégré au sein d'un droit comptable. Il en est de même des normes qualité intégrées dans le référentiel ISO 9001.

<sup>8</sup> Comme toutes les espèces, nous vivons dans la nature et, de ce fait, nous sommes soumis à ses lois. Les relations naturelles de domination qui règlent le fonctionnement des autres espèces disparaissant au fur et à mesure que nous avons pris conscience de nous-mêmes au cours des siècles, nous avons dû inventer des règles sociales et culturelles adaptant les lois naturelles pour limiter notre capacité à nous autodétruire. L'histoire nous montre que nous avons parfois développé des formes culturelles qui ne s'inscrivent pas dans l'ordre naturel, provoquant des crises. C'est dans le respect de cet ordre naturel que nous inscrivons notre concept de « norme ».

réflexion les variables qui dépendent de la volonté des hommes afin de garantir son objectivité et sa rationalité. Nous montrerons à cette occasion que la prolifération des normes va à l'encontre de cette rationalité.

## 1. Les normes sont des construits sociaux qui prolifèrent

Le comportement humain, au même titre que celui des animaux, présente une dimension imitative, c'est-à-dire un besoin d'imiter son semblable. De nos jours, les neuro-physiologues abondent dans ce sens lorsqu'ils prouvent de manière expérimentale que le cerveau humain est une vaste machine à imiter. Cette « mimésis<sup>9</sup> » est inscrite biologiquement dans le phénomène de la néoténie<sup>10</sup> permettant la croissance post-natale du cerveau qui est considéré comme le moteur de l'évolution. Plus le système nerveux et cérébral se complexifie, plus il y a de possibilités d'imitation et d'apprentissage. Konrad Lorenz (1954)<sup>11</sup> relie la néoténie humaine à la curiosité et à l'ouverture au monde qui font de l'homme un être non spécialisé. La mimésis lui est indispensable pour qu'il puisse vivre en société car elle lui permet d'apprendre à s'intégrer dans une culture<sup>12</sup>.

Pour Girard (1972), le désir mimétique d'appropriation qui caractérise le comportement humain, aussi loin que l'on remonte dans le temps, peut dégénérer en violence collective capable de détruire la société<sup>13</sup>. On arrive ici au fameux cauchemar de Hobbes (1651) : « la guerre de tous contre tous » provenant du fait que plus le désir simultanément de deux personnes pour un même objet est fort, qu'il s'agisse de territoires, d'aliments ou de n'importe quoi dans tous les autres domaines de la vie sociale comme dans celui de la vie intellectuelle, plus l'antagonisme entre elles se développe au point d'oublier l'objet de la querelle. A partir de ce moment-là, ils deviennent par la symétrie de leur comportement des doubles l'un de l'autre et comme c'est l'antagonisme entre eux qui perdure, celui-ci peut prendre à partie d'autres personnes, répandant ainsi la violence entre elles de façon endémique<sup>14</sup>.

Cette rivalité mimétique d'appropriation s'observe aussi chez les animaux, notamment chez les primates non humains, mais il y a un moment où, dans leurs espèces, jouent des « dominance patterns »<sup>15</sup> qui constituent un frein inné à la violence<sup>16</sup>, un rival abandonnant la partie en acceptant

---

<sup>9</sup> Mimésis est un mot Grec, utilisé par Platon et Aristote, signifiant « imitation » et donnant naissance à l'adjectif « mimétique ».

<sup>10</sup> Néoténie provient de la juxtaposition du préfixe « *neo* », signifiant nouveau, et du grec « *teinein* », signifiant étendre.

<sup>11</sup> Konrad Lorenz prix Nobel de physiologie ou médecine en 1973.

<sup>12</sup> L'analyse du problème que posent les enfants sauvages par leur incapacité à se socialiser montre à contrario que l'homme ne peut déployer ses qualités que dans un groupe social après en avoir acquis les traits de fonctionnement par un mimétisme d'apprentissage.

<sup>13</sup> A la différence des besoins instinctuels des animaux qui nécessitent des objets précis pour être satisfaits, les désirs humains n'ont pas d'objet prédéterminé<sup>13</sup>, ils sont mimétiques. Ils peuvent varier à l'infini parce qu'ils s'enracinent, non dans les objets ou en nous-mêmes, mais dans un tiers dont on imite le désir. Il suffit qu'un individu servant de modèle montre à un autre un objet à désirer, soit parce qu'il le possède déjà, soit parce qu'il veut le posséder, pour que, par mimésis d'appropriation, ce dernier se comportant en imitateur, éprouve le désir de l'obtenir (Girard, 1961).

<sup>14</sup> Le volume des aventures d'Astérix : « Le combat des chefs » de Goscinny et Uderzo (1966) est révélateur de ce phénomène.

<sup>15</sup> « Dominance patterns » que l'on peut traduire par « rapports de domination ».

<sup>16</sup> Chez les singes bonobos apparaissent des tensions aux moments des repas, « des tensions concernant la nourriture plutôt qu'à la nourriture elle-même » écrit De Waal (1989) qui précise : « Initialement, c'est l'individu le plus dominant du groupe qui réclame la nourriture, les autres s'assemblent autour de lui pour obtenir leur part. Ils rapprochent leur visage de celui du dominant, suivant de près la consommation de chaque feuille. Ils

d'être dominé par un autre. Par contre, au fur et à mesure qu'ils prenaient conscience d'eux-mêmes et développaient leur égo, les hommes ont perdu ces freins régulateurs innés des « dominance patterns » pour contenir leur violence et se sont trouvés devant le souci majeur<sup>17</sup> de devoir réprimer les modalités de la rivalité mimétique. Selon Girard, pour régler ce problème, il a fallu qu'intervienne un autre principe d'auto-régulation qui, ne pouvant se fonder sur des comportements naturels liés aux « dominance patterns », n'a pu l'être que sur des pratiques sociales. **La solution a été de remplacer les freins naturels instinctuels par des freins sociaux culturels chargés de mettre en échec la violence en la réglementant au moyen de normes.** Toute existence sociale serait impossible si la violence inhérente au comportement humain ne se résolvait pas à travers un ordre culturel. D'où la substitution nécessaire de la Culture à la Nature propre à l'espèce humaine et la place très particulière de celle-ci dans l'histoire de l'évolution, l'homme se réappropriant le monde par la parole, la croyance symbolique, la « création prothétique »<sup>18</sup> et la normalisation des comportements, c'est-à-dire par la technique. La culture n'a réussi à utiliser l'appropriation mimétique pour réguler la violence que lorsque les représentants de la fonction chargés d'organiser le Sacré ont choisi une victime présentée comme « l'autre, l'étranger, l'ennemi, le différent », le bouc émissaire représentant le symbole de tout ce qui est supposé causer la violence. Sur lui se trouve projetée celle de la communauté qui s'apaisera lorsqu'ils le sacrifieront, soit en le chassant, soit en le tuant. Son sacrifice constitue le dernier moment de la violence qui joue une fonction utilitaire cathartique en ramenant le calme et la paix indispensable à la vie sociale. Quelle que soit la société, le sacrifice permet le passage du désordre à l'ordre. Il est décrit métaphoriquement dans le « mythe » qui est un récit d'origine, d'abord oral, puis écrit qui raconte l'affrontement primordial entre la « nature » soumise aux désirs instinctuels de chaque individu dont l'animalité se trouve amplifiée par son mimétisme d'appropriation et la « culture » soumise à la rationalité et à la collectivité. C'est la violence dissimulée par des mythes qui est la base de toute culture, de toute société. Les résultats actuels des recherches archéologiques vont dans le sens de ces propositions de Girard sur la substitution du fait naturel fondé sur des relations de domination entre les individus par le fait culturel chargé de mettre en œuvre les lois naturelles pour organiser et réguler le fonctionnement des groupes humains.

A partir du sacrifice d'une victime personnifiant la violence indifférenciatrice, la culture établit des « différences » linguistiques, morales et sociales à partir de la définition de lois d'interdits qui constituent autant de normes disant ce qu'il faut faire ou non pour permettre aux hommes de survivre tout en régulant leur violence<sup>19</sup>. **Celles-ci prolifèrent car l'exclusion du bouc émissaire apporte un apaisement qui n'est pas définitif et qui ne produit pas une réconciliation durable.** De la reproduction rituelle de l'exclusion de la victime naissent les interdits concernant tous les objets qui peuvent servir de prétexte à la rivalité mimétique<sup>20</sup> et qui, avec les rites, constituent autant de systèmes de normes donnant naissance à une communauté hiérarchique formant les bases de toute culture humaine.

Ces normes furent l'objet d'un certain nombre d'écrits par les rois-prêtres ou les souverains, d'autant plus nécessaires qu'avec le développement accéléré des échanges et des villes à partir de la période d'Uruk, des Etats sont nés. Il a fallu alors mettre en place des règles organisant la vie de

---

peuvent tellement s'absorber dans ce spectacle qu'ils finissent par imiter les mouvements de mastication du dominant... »

<sup>17</sup> C'est aussi le cas dans les sociétés animales qui ont résolu le problème par l'instauration des « dominance patterns ».

<sup>18</sup> L'expression « création prothétique » est utilisée pour désigner la technique qui permet à l'homme de se créer des « prothèses » capables de l'aider dans la mise en œuvre de ses activités.

<sup>19</sup> Le premier grand interdit sans lequel aucun ordre social ne peut exister fut certainement « tu ne tueras pas ton semblable ».

<sup>20</sup> Ce qui permet de comprendre pourquoi certains interdits sont prononcés alors qu'ils pourraient sembler insensés, comme celui portant sur les jumeaux qui doivent être tués ou exclus de la tribu dès qu'ils naissent.

la cité et décourageant, si possible, les individus de s'approprier par la violence des biens ne leur appartenant pas pour cause de mécontentement sur les conditions des contrats. Les Sumériens et les Babyloniens ont été les précurseurs en matière d'écriture et de normalisation. L'écrit le plus célèbre est certainement le Code de Hammurabi (vers 1750 avant J. C.) que l'on peut considérer, par son mode de création partant du « terrain », comme étant le premier processus de construction sociale d'une norme sollicitée par la base et non pas imposée par le roi au sommet. Il renferme des textes précieux sur la tenue légale des opérations réalisées et sur les rapports qui unissaient les groupes sociaux, la famille, l'armée, la vie religieuse et la vie économique en ayant toujours trait à des situations très précises concernant les vols, les prêts, les honoraires, les contrats, les fermages, les débiteurs insolvable, les esclaves fugitifs, le statut de la femme... Il constitua le premier système normatif connu qui ne répondait pas à l'acception legaliste du droit comme dans le cas du Code civil français, mais correspondait plutôt au droit jurisprudentiel car il recensait, sous une forme impersonnelle, les décisions de justice du roi fixant différentes règles de la vie courante. Par cette méthode, beaucoup plus efficace que la procédure lourde et contraignante de la codification, Hammurabi rendait ses décisions « selon le décret du roi » qui apparaissait comme une disposition normative que les juges décidaient d'appliquer aux parties et qui s'imposait à eux. **Cette règle devint une norme à partir du moment où elle fut invoquée et rendue opposable par les juges. Elle constitua en même temps une forme de motivation des sentences dont le contenu était précisé. La mention du « décret du roi » représentait ainsi la norme à laquelle les parties choisissaient de se soumettre.**

De nos jours, si la norme est établie « démocratiquement » comme résultat d'une négociation collégiale faisant suite à des procédures d'enquête pour avis, son processus d'élaboration est toujours sensiblement le même qu'il y a quatre mille ans. La convergence vers la notion de norme se fait encore par consensus successifs qui relèvent de savoir-faire particuliers comme de compétences précises. Autrement dit, comme au temps de Hammurabi à Babylone ou, plus tard, de Darius 1<sup>er</sup> en Perse, une norme apparaît bien comme un construit social jouant un rôle disciplinaire de contrôle des comportements qui se comprend dans le cadre des pratiques culturelles de la société dans laquelle elle a été produite.

En structurant ainsi les pratiques sociales, la norme permet à la société de fonctionner en tant qu'unité autonome parce qu'elle rendit visible son unité sociale. A ce titre, les travaux des anthropologues comme Testart (1982) montrent que le mode de vie inégalitaire qui se met progressivement en place un peu avant le Néolithique va inciter les hommes des tribus concernées à quitter leurs abris temporaires pour bâtir les premiers villages au bord des lacs et des rivières en tentant de transformer la nature pour mieux en contrôler les ressources et améliorer leur sécurité par le stockage des aliments, des armes, etc. En permettant de nourrir une population beaucoup plus importante que ne le faisaient les tribus égalitaires nomades de chasseurs cueilleurs, leur production agricole va accélérer leur développement, les villages devenant progressivement des petites villes. Leur sédentarisation plus ou moins longue au cours de l'année va favoriser en interne des comportements fondés sur une volonté d'appropriation par certains de ce que possédaient les autres. Ce qui est vrai en interne l'est aussi lors des rencontres inter-tribus qui débouchent en général sur une multiplication de nouveaux conflits principalement générés, là aussi, par cette volonté d'appropriation. Pour ces raisons, dès que les notions associées de richesse, d'accumulation et de propriété ont commencé à se développer dans ces tribus, les hommes ont écrit des normes mettant en place des mécanismes fondés sur la codification des liens sociaux entre leurs membres, notamment par le contrôle de ce qui était possédé et échangé.

**Ainsi, l'homme croit désirer librement, en termes d'intention et de valeurs, alors qu'il n'est que le jeu du mécanisme suivant qu'il méconnaît : « désir mimétique, désignation d'un bouc émissaire, mécanisme victimaire de résolution de conflit, construction et développement de systèmes normatifs de comportement ».** De ce fait, si l'unité formelle des normes, qu'il s'agisse

des interdits ou des rites, repose sur l'absence de différence, toujours perçue comme terrifiante, leur mécanisme de fonctionnement restant méconnu, elles apparaissent au contraire comme ayant une teneur anti-mimétique qui constitue un principe fondamental de lutte contre la violence acquisitive. L'ordre social ainsi normalisé se trouve fondé sur l'illusion de la différence qui devrait permettre d'inciter l'égo de chacun à tenir sa place et à jouer son rôle dans la société. C'est quand les rôles sont bouleversés qu'apparaît la crise, laquelle sera résolue par l'émergence de nouvelles normes provoquant ainsi leur prolifération.

Après avoir proposé une explication de l'émergence, dans la réalité du vécu quotidien des populations, des normes comme construits sociaux et de leur prolifération à tous les domaines de la vie sociale, nous allons proposer dans le paragraphe suivant un cadre théorique « normatif conditionnel », c'est-à-dire explicatif de cette prolifération et indiquant, de manière normative, d'une part, les conséquences de celle-ci et, d'autre part, vers quoi toutes les normes devraient tendre, dont celles concernant le management de la qualité.

Pour cela, nous allons partir de ce qui est à l'origine de cette extension normative, à savoir la prise de conscience des notions de richesse, d'accumulation et de propriété, toutes issues du développement des échanges comme norme des liens sociaux pouvant réguler la violence qui naît du désir mimétique de vouloir s'approprier ce que possède l'autre. Pour être efficace, l'échange fut d'abord structuré en réseaux sous forme d'obligations réciproques impératives pour les participants aux institutions que sont la Kula et le Potlatch, étudiés respectivement par Malinowski (1922) et par Boas (1921), ces deux pratiques sociales formant l'ossature du développement ultérieur des échanges sur les marchés.

## 2. Proposition d'un système normatif théorique

Pour limiter le champ d'action de l'intérêt personnel, la vie sociale a conçu l'acte d'échange comme une relation d'égalité. En effet, dès qu'un contractant peut recevoir durablement plus par les pratiques qu'il met en œuvre que ce que l'échange doit lui accorder, c'est que celui-ci est mal organisé car il autorise à une situation de monopole de perdurer. Cette relation d'égalité a nécessité l'utilisation de nombres et de normes définissant ceux-ci pour en mesurer les termes. Le concept de valeur permet alors de comprendre que toute transaction, souvent inégalitaire dans la réalité, doit tendre dans le domaine théorique vers un échange devant se faire « valeur pour valeur », ce qui constitue une des normes fondamentales de régulation sociale de la violence. Cette relation d'égalité de valeurs est d'autant plus exigée qu'« il ne saurait y avoir de vie sociale sans échange social ; il n'y aurait pas davantage d'échanges sans égalité, ni d'égalité sans commune mesure. » (Aristote, 2008). En effet, la violence ayant pour origine le désir mimétique d'appropriation de ce que possède l'autre, si les deux personnes s'échangent des valeurs égales, chacune d'elles satisfait son désir d'avoir ce que possède l'autre et comme aucune des deux n'est lésée, la violence n'a plus lieu d'être. De plus, en postulant cette égalité des valeurs échangées, nous dotons notre réflexion d'un principe explicatif permanent quel que soit le moment que l'on considère dans l'histoire. Pour rendre opérationnel ce principe, nous allons distinguer l'échange instantané de celui différé dans le temps et appliquer ensuite notre raisonnement au management de la qualité.

**a)** Si l'on considère un **échange instantané dans le temps**, la Kula illustre bien ce mécanisme. La Kula est une institution située aux îles Trobriand à l'est de la Nouvelle-Guinée caractérisée par un double cercle de transactions rituelles dont l'étude a fait la célébrité de Malinowski (1922).

Elle s'effectue entre une vingtaine d'archipels disposés en larges cercles constituant un circuit fermé. Sur chaque île, un nombre plus ou moins restreint d'individus y participe périodiquement, mais non régulièrement, l'enjeu principal étant d'acquérir prestige social et renommée en se liant de façon statutaire et durable à des partenaires reconnus comme prestigieux. Ce lien social est un échange, aux règles complexes fixées et régulées par un ensemble de conventions et de principes traditionnels, entre deux sortes d'objets et deux seulement, confectionnés à partir de coquillages servant de monnaie en forme de colliers appelés « soulava » circulant dans le sens des aiguilles d'une montre et de bracelets appelés « mwali » circulant dans l'autre sens <sup>21</sup>. Les habitants de toute la région sont incités à entreprendre des voyages périlleux pour les obtenir, l'échange ayant lieu lorsqu'ils se rencontrent au cours de leur circuit. L'étude de cet échange montre qu'il ne concerne pas des biens économiques de première nécessité tels que la nourriture puisque chaque Trobriandais possède et cultive ses champs, pas plus que la terre puisque celle-ci n'est pas à vendre. Les soulavas et les mwalis ne sont recherchés et échangés que pour la gloire que leur obtention procure à celui qui respecte les normes très précises cérémonielles et symboliques définissant les détails des transactions par lesquelles chaque coéchangiste reçoit autant qu'il donne.

Cette caractéristique permet d'interpréter la Kula comme un système d'échange de biens, valeur pour valeur, se réalisant sous une forme pacifique qui interdit la rivalité, le combat et la destruction<sup>22</sup>. L'échange, une fois réalisé, ne clôture pas les « rapports Kula » car la règle est : « une fois dans la Kula, toujours dans la Kula », ce qui laisserait supposer que ces biens n'en sortent jamais<sup>23</sup>. En réalité, des normes d'utilisation très strictes offrent la possibilité de pouvoir les échanger, parfois de manière spectaculaire en masse et qualité, contre d'autres biens en dehors de la Kula. La condition de cette utilisation est que soient réglées toutes les dettes de celui qui veut les sortir, notamment celles concernant les dommages et les torts qu'il a pu causer dans la tribu. Ainsi, les soulavas et les mwalis permettent d'acheter des objets chargés de symboles et recouverts de prestige parce qu'ils figurent sur des listes traditionnelles comprenant, outre de la nourriture et des objets courants, des canoës, des herminettes en pierre polie, etc., dont le type et la quantité sont stipulés par les coutumes et la culture des Trobriandais, encore qu'ils puissent faire l'objet de négociations. Et ces biens ne peuvent servir exclusivement que comme moyens de paiement de redevances sociales impératives revêtant la forme de prestations matrimoniales <sup>24</sup> à la famille d'une fiancée convoitée et même, parfois, après le mariage en imposant par exemple au futur mari de subvenir aux besoins alimentaires de sa belle-famille (Testart, 2005). En effet, selon les codes sociaux des Trobriandais, un homme ne peut avoir une place dans la société qu'en étant marié et, pour lui, se marier coûte très cher, les biens qu'il apporte constituant la contrepartie prestigieuse de l'épouse qu'il reçoit en échange. Ce ne sont pas des dons<sup>25</sup> mais le « prix de la fiancée » tel qu'il est décrit depuis toujours par l'anthropologie

---

<sup>21</sup> En réalité, parallèlement au système Kula et en même temps que lui, existe le « gimwali » qui est une forme de marché dans laquelle le marchandage et la recherche du gain ne sont pas exclus. Sous son couvert, les individus s'adonnent au commerce normal, troquant d'une île à l'autre de multiples marchandises.

<sup>22</sup> Au cours de la Kula, il arrive que certains individus enfreignent les règles en volant par exemple, mais, le plus souvent, ils s'y confortent, non pas seulement par crainte du châtement ou par « inertie mentale », mais surtout à cause du réseau d'obligations et de servitudes réciproques où ils se trouvent enserrés et dont une certaine « élasticité » leur permet pourtant de réaliser leurs ambitions personnelles.

<sup>23</sup> Si c'était le cas, les soulavas et les mwalis ne permettraient pas aux partenaires de tirer une quelconque satisfaction dans l'échange conformément au modèle de l'homo- oeconomicus.

<sup>24</sup> Pour Testart (2005), dans la grande majorité des groupements humains anté-étatiques où existe cette richesse, la principale redevance sociale revêt la forme de prestations matrimoniales.

<sup>25</sup> Il en va différemment pour les altermondialistes et pour Karl Polanyi (1944, édition de 1983) pour qui la Kula est une économie fondée sur le don à l'opposé d'une économie marchande qui fait apparaître le marché comme une institution artificielle, un désencastrement de l'économie hors des règles sociales, culturelles et politiques qui régissent traditionnellement la production et l'échange. Ils dénoncent l'extension de la marchandisation en regrettant l'extinction de cette réciprocité qu'elle introduit dans les rapports humains [...], la production et la

sociale. A l'échange s'ajoute donc l'importance de l'alliance politico-familiale et du lien social qui est ainsi créé. Les liens de ce type qui s'attachent à partir de la richesse matérielle ne sont pas, eux, d'essence parentale même s'ils peuvent impliquer pères, mères, fils, frères ou oncles et cousins. La capacité à acquitter ces fameuses redevances détermine le creusement d'un clivage entre les riches qui peuvent le faire et les pauvres qui ne le peuvent pas. En même temps, cette situation offre l'occasion aux riches d'avancer aux pauvres le montant de ces obligations sociales. Ce n'est donc pas l'accumulation de biens utiles à la satisfaction des besoins vitaux fondamentaux des personnes qui constitue la richesse à l'origine de clivages sociaux entre les Trobriandais. Les biens de quoi est faite la richesse dont il s'agit « ne sont pas indispensables pour assurer la nourriture quotidienne », écrit Testart (2005) et même s'ils peuvent parfois servir à cet effet, ils ne figurent pas dans la richesse en question avec cette valeur d'usage. En ce sens, ces biens représentent une « innovation » historique par les tribus inégalitaires dont les Trobriandais font partie.

**b) L'échange différé dans le temps** est illustré par le Potlatch mis en évidence par Boas (1898, 1921) qui constate que chez les Indiens Kwakiutl de l'île de Vancouver<sup>26</sup> de grandes fêtes rituelles entre clans rivaux étaient régulièrement organisées sous la forme d'un somptueux festin pendant lequel avaient lieu d'importantes distributions de cadeaux. Chaque fête constituait un « Potlatch », la personne qui invitait étant en même temps le donateur de cadeaux, les invités en étant les donataires. Le Potlatch était préparé au moins un an à l'avance par le chef donateur qui incitait ses subalternes et sa famille mais aussi, parfois, la tribu tout entière, à stocker des quantités énormes de nourriture et à rassembler diverses sortes d'objets utiles et précieux, les plus prestigieux étant de grands ouvrages de cuivre blasonnés dont la valeur égalait celle de dizaines de couvertures<sup>27</sup>. A l'apogée de la cérémonie, il arrivait que le donateur saisisse un ou plusieurs de ses boucliers en cuivre et les précipite à la mer pour manifester à la foule des invités son profond dédain des richesses matérielles. Cette fastueuse manifestation recelait en fait un dangereux piège : le chef invité et son clan savaient qu'au bout d'une période ils devraient rendre l'équivalent de tout ce qu'ils avaient reçu ce jour-là, la coutume voulant que les cadeaux donnés en retour soient plus prestigieux et de plus haute valeur que ceux initialement reçus. Si tel n'était pas le cas, le nouvel invitant donateur et son clan perdaient honneur et prestige<sup>28</sup>. Les chefs de clan, tour à tour, rivalisaient donc entre eux dans l'étalage de leur richesse et de leur générosité en cherchant en réalité, par l'affichage de celles-ci, à ruiner et écraser leur rival ou, s'il avait su répondre au défi lancé, à entrer avec lui dans une relation d'alliance et d'amitié. Le Potlatch était un moyen de promotion sociale pour celui qui donnait les cadeaux mais aussi, quand la valeur de ceux-ci était suffisante, d'enrichissement pour celui qui les recevait. Un chef ne pouvait donc accéder au pouvoir politique que s'il était très généreux. Ce qui comptait, ce n'était pas ce qu'il avait, c'est ce qu'il donnait qui devait être supérieur à ce qu'il avait reçu. Si nécessaire, il devait être prêt à tout donner, à ne plus rien garder pour lui. **Cette règle de l'excès du cadeau en retour sur celui de départ, c'est-à-dire du profit, était une pièce cruciale d'un système de régulation des rapports entre richesse économique et pouvoir politique.**

Puisque chacun devait donner plus que celui de qui il avait reçu, le système tendait structurellement à s'emballer dans la surenchère. Celui qui voulait accéder au pouvoir devait avoir écrasé tous les autres sous les assauts de ses cadeaux tout en risquant, en même temps, de devenir le plus pauvre. Il y a donc chez les Kwakiutl une limitation de la logique économique par le politique dont

---

distribution des biens n'étant plus sous le contrôle de la population, ni sous celui du politique et du social comme dans les sociétés traditionnelles, mais apparaissant aux mains d'intérêts privés en concurrence.

<sup>26</sup> L'île de Vancouver se situe au nord-ouest du Canada.

<sup>27</sup> La conception que se font les indiens de la valeur de leurs objets n'est pas la même que celle que nous nous faisons actuellement. C'est pourquoi les premiers colons européens ont pu considérablement spolier les indigènes qui pratiquaient le potlatch car ils échangeaient de l'or contre de la bimbelerie qui, pour ces derniers, avaient valeur de potlatch.

<sup>28</sup> Le surintendant Fouquet voulant surpasser les fastes de Louis XIV en sût quelque chose.

rend compte aussi Clastres (1974) pour les sociétés amazoniennes : « Avarice et pouvoir sont incompatibles ; pour être chef il faut être généreux. ». Le chef de clan qui se contentait d'accumuler indéfiniment la richesse sans la distribuer sortait complètement du jeu des rapports politiques, ce qui est peu concevable, la valeur d'un individu ne se mesurant pas par sa capacité à cumuler mais par celle à se séparer de ses richesses <sup>29</sup>. A intervalles réguliers, l'institution du Potlatch permet ainsi la redistribution des richesses, la re-création du lien social par la perpétuation d'une mémoire commune et en même temps la permutation des places : le plus riche devenait pauvre mais gagnait le prestige, alors que les pauvres s'enrichissaient des dons, mais leur honneur et leur prestige étaient remis en question par l'assaut de générosité qui les mettait au défi.

Pour justifier cette pratique du supplément de valeur à apporter qui semble avoir la force quasi-contraignante d'une règle d'un Potlatch à l'autre, Boas (1897) fournit les premières observations ethnographiques et d'abondants matériaux réunis surtout par l'intermédiaire de Hunt<sup>30</sup> qui lui permirent de dire que : « Le principe sous-jacent est celui du placement à intérêt de biens ». Cette hypothèse provoqua chez ses confrères des discussions très critiques qui ont été synthétisées par Maunier (1924-1925). Celui-ci reproche principalement à Boas dans son analogie entre le Potlatch et notre système de crédit le fait que, dans ce dernier, les intérêts payés sont fonction du temps, proportionnels à la durée écoulée entre le moment de l'emprunt et celui de son remboursement. Cette critique est très intéressante car elle renvoie, non pas à la pratique du Potlatch, mais à notre mode de pensée actuel qui conçoit le temps comme étant de « l'argent » afin de justifier que l'intérêt payé soit fonction de la durée de remboursement. Or, Boas a montré que les objets échangés passaient souvent par plusieurs Potlatches, entre les mains de différents chefs et guerriers, ce qui favorisait, à chaque changement de propriétaire, le développement d'une mémoire commune dans tout le corps du groupe concerné. En ce sens, ils pouvaient être considérés comme la matérialisation du lien social unissant les membres de la société autour de ses mythes, de ses ancêtres, de ses valeurs et de ses croyances. Plus longue était leur histoire, plus prestigieux étaient leurs possesseurs et plus ils avaient de valeur dans le Potlatch. **Ainsi, les valeurs d'usage et d'échange de chaque objet étaient fonction de la totalité des rapports sociaux qui s'étaient noués par lui et autour de lui, les objets en cuivre étant les plus valorisés.** C'est ce qu'expriment Godbout et Caillé (1992) lorsqu'ils disent que le cadeau est « toute prestation effectuée sans garantie de retour en vue de nourrir le bien social » dans laquelle les biens qui sont donnés ne prennent une valeur que parce qu'ils créent ou alimentent la relation interpersonnelle pouvant permettre à des rivaux de devenir des amis et des alliés. Cette pratique nous indique que l'activité déployée pendant un certain temps permet de rassembler les biens qui ne sont pas consommés improductivement et qui seront « investis » au cours d'un Potlatch mais que le surplus attendu de cet apport ne se matérialisera qu'au cours d'un Potlatch ultérieur. Autrement dit, ce n'est pas la durée entre deux Potlatches qui détermine le surplus à rendre mais la durée de constitution de ce qui est offert au cours d'un Potlatch qui justifiera le surplus devant être rendu au Potlatch suivant. Au-delà de son aspect cérémoniel, nous interprétons le Potlatch comme un échange dont le dénouement est différé dans le temps. A ce titre, il doit être producteur d'un profit avec, au minimum, la conservation de la valeur de ce qui est échangé et qui s'est formée progressivement pendant le temps de constitution de l'épargne investie. Ce profit minimum est l'élément central de l'échange lui-même et non une condition qui serait en dehors de celui-ci. Il résulte de l'égalité théorique des valeurs échangées. En effet, **pour pouvoir échanger un bien, il faut au préalable constituer l'épargne qui sera investie pour produire les biens constituant le profit.** Celui-ci est donc nécessaire pour que soit respectée l'égalité des valeurs échangées lorsque l'échange est différé dans le temps. A ce titre, le profit n'est pas autre chose que l'épargne considérée à un instant ultérieur dans la durée.

---

<sup>29</sup> Dans les sociétés à potlatch, ce n'est pas la puissance économique qui permet d'accéder au pouvoir politique. Le potlatch place ainsi une limite, d'une part, à l'accumulation indéfinie des richesses aux mains de quelques-uns et, d'autre part, au développement des inégalités économiques.

<sup>30</sup> G. Hunt est un Indien Kwakiutl formé par Boas aux techniques ethnographiques de l'époque (Boas et Hunt, 1921).

Les échanges entre les individus à travers la Kula et le Potlatch constituent deux institutions extrêmement vastes et compliquées mais très bien réglées qui englobent toutes sortes d'activités réagissant les unes sur les autres et unissant de façon étroite un nombre considérable de tribus au point de constituer un seul tout organique alors que, souvent, elles ne parlent pas la même langue et n'ont pas la même culture. **Et ces ensembles compliqués échappent totalement à l'entendement de ceux qui les font vivre car ils n'ont aucune conscience des lignes directrices de l'une quelconque de leurs structures sociales.** Ils savent pourquoi ils font ce qu'ils font, mais la manière dont la Kula et le Potlatch, en tant que vastes institutions sociales organisées, existent et fonctionnent collectivement dépasse leur compréhension. La trame même de leur entreprise échappe à leur esprit. La Kula et le Potlatch ne prennent sens pour eux que dans la mesure où ils se rendent compte qu'ils concourent à leur réalisation, c'est-à-dire au maintien du réseau d'obligations réciproques qui les unit tous. Ces données ne valent pas seulement pour les Trobriandais : sous des formes différentes et parfois avec d'autres biens, elles valent également pour maints peuples de Mélanésie, d'Asie du Sud-Est, d'Afrique ou d'Amérique. **Il apparaît ainsi que l'échange instantané et l'échange différé dans le temps sont des institutions présentes chez tous les peuples comme expression d'une structure mentale universelle et souvent inconsciente dont les pratiques reposent sur la norme « valeur pour valeur » vers laquelle doit tendre sa réalisation.** C'est pour obtenir ce résultat que nous avons formulé en introduction l'idée que l'organisation des sociétés humaines doit être le reflet de lois formant un ordre « naturel » de normes préexistant à l'établissement de cette organisation, ce qui n'est possible que si ces normes restent générales et ne se perdent pas dans un détail cherchant à régler chaque problème qui se présente. En ce sens, la prolifération actuelle des normes va à l'encontre du bon fonctionnement des sociétés.

A travers la Kula et le Potlatch, nous venons de proposer une théorie a-historique des systèmes normatifs qui devraient avoir pour objet de faire tendre les transactions économiques entre les individus vers des échanges se réalisant valeur pour valeur pour pouvoir réguler la violence née de la volonté d'appropriation mimétique des participants. Cependant, dans la réalité, chaque participant, qu'il soit une personne physique ou morale, cherchera plus ou moins à tourner à son avantage la règle d'égalité des valeurs échangées. Cela peut avoir un effet bénéfique quand se trouve ainsi favorisée la mobilité des capitaux d'un secteur d'activité à un autre mais, pour éviter qu'un des participants puisse bloquer le développement du secteur en empêchant la concurrence de s'exprimer<sup>31</sup>, des systèmes normatifs définis pour faire tendre l'échange valeur pour valeur doivent permettre de mettre en échec cette situation.

c) Si nous appliquons notre raisonnement au management de la qualité, nous constatons que l'entreprise étant une structure sociale de création de biens et / ou de services qui ne deviennent richesses économiques que lorsqu'ils sont échangés sur le marché à condition de dégager un profit minimum capable de s'échanger valeur pour valeur au cours du temps avec l'épargne investie, les salariés sont en droit de demander au management un système normatif de travail leur permettant de toucher un profit minimum. L'épargne investie par le salarié est le produit des heures de travail qu'il a passées à acquérir les connaissances et celles correspondant à son travail nouveau journalier qui lui permettent de l'échanger contre ce qu'il touchera sous forme de salaire, profit inclus<sup>32</sup>. On comprend mieux ainsi pourquoi la hiérarchie des salaires reflète sensiblement la hiérarchie des niveaux de diplômes. Certains salariés, plus performant que d'autres, vont aussi profiter de leurs compétences pour acquérir un surplus à leur salaire sous forme de rente qui pourra être à l'origine de troubles sociaux en raison du mimétisme d'appropriation ressenti par les autres. L'application des

---

<sup>31</sup> C'est ce que Microsoft a fait entre les années 1980 et 2005 pour garder le monopole sur les marchés des systèmes d'exploitation et des logiciels.

<sup>32</sup> Si la structure est organisée pour cela et en ce sens, l'application des systèmes normatifs ISO aide au fonctionnement de cette organisation.

normes qualité, dans leur recherche d'amélioration continue, devra alors permettre de réduire et, si possible, résorber ces troubles en instituant des règles générales de comportement. L'objet de celles-ci étant de normaliser globalement les réponses devant être fournies par les salariés devant les situations qui se présentent à eux ne fera que conforter le mimétisme d'appropriation. Dans le meilleur des cas, les salariés seront très réticents à appliquer les règles que la qualité leur propose et même, dans des situations très conflictuelles avec le management, refuseront totalement de les mettre en œuvre.

## Conclusion

Après avoir montré comment se constituent dans la réalité les systèmes de normes pour réguler la violence née du désir mimétique d'appropriation, nous avons supposé qu'il existait des lois extérieures à nous qui sont a-historiques, universelles et fondées sur l'égalité de l'échange entre les personnes pour nous guider dans l'organisation de la vie sociale. Nous n'avons pas retenu une posture empirique, plus conforme à la tradition aristotélicienne, qui veut que les règles que nous élaborons aient leur origine dans la seule nature humaine entendue comme essence de l'homme capable de les construire par les expériences qu'il mène. Trois raisons motivent notre refus d'adopter cette démarche expérimentale et constructiviste des phénomènes normatifs voulant que les idées que nous utilisons soient des réalités tangibles auxquelles nous participons pour en tirer des idées générales.

1. En sciences sociales, au fur et à mesure que les données propres au temps de l'expérimentation s'évanouissent, nous risquons de perdre le contact avec le réel et de ne plus raisonner dans un champ homogène.
2. Si la statistique sur laquelle s'appuie la démarche empirique semble être une méthode utilisable pour révéler le fait normatif, la multiplicité des facteurs non retenus peut entraîner la confusion d'une coïncidence avec un déterminisme. Cette démarche appelée « positive », à tort selon nous, élaborée par J. N. Keynes (1891) et reprise par M. Friedman (1953) et l'École de Chicago peut peut-être expliquer un phénomène à un instant donné contingent, c'est-à-dire peut produire de l'idéologie et non des éléments qui ne peuvent être reconnus comme scientifiques que s'ils sont permanents dans le temps.
3. La normalisation ayant comme point de départ de rendre compte de la régulation de la violence à travers les échanges que nous engageons, pour pouvoir constituer un raisonnement scientifique de leur fonctionnement, l'analyse de leur contenu ne peut être menée que si nous nous positionnons en dehors d'eux sans y prendre part afin de les examiner une fois qu'ils sont réalisés. Adopter l'attitude empirique consistant à nous placer avant cet acte d'échange reviendrait à nous mettre à la place de celui préparant l'échange sans savoir quel en sera le résultat. Nous serions alors obligés de construire celui-ci en l'organisant et le modelant selon notre propre grille d'interprétation au risque de perdre l'objectivité dont nous nous réclamons.

C'est au regard de ces trois limites que nous avons privilégié une approche positive de la norme mettant en œuvre une méthodologie interprétative à partir d'une herméneutique fondée sur les écrits des anthropologues. Nous avons inscrit notre raisonnement dans la logique s'appliquant sur un champ homogène de concepts qui garantissent que nous ne les confondons pas avec leur expression réelle dans l'histoire. De ce fait, nous supposons implicitement qu'il ne puisse exister qu'une seule théorie pour expliquer les phénomènes sociaux, théorie que nous avons appelée « normative conditionnelle » car l'explication que nous avons fournie repose sur l'écart existant entre la réalité et ce vers quoi celle-ci devrait tendre si la société fonctionnait dans la recherche de la limitation de la violence. La seule démarche scientifique qu'il nous semble possible

d'adopter pour intégrer l'incertitude que présente l'avenir est de proposer une théorie qui permette d'éliminer les variables qui dépendent de notre volonté. C'est ce que nous avons fait en fondant nos propositions sur l'échange valeur pour valeur, qu'il soit instantané ou différé dans le temps.

## Bibliographie

- Aristote (2008), « Ethique à Nicomaque », Livre V : La vertu de justice, Chapitre 8 : La justice et la réciprocité Rôle économique de la monnaie, traduit par Richard Bodéüs, Hachette Livre, Livre de Poche, Classique, Paris.
- Ball et Brown (1968), "Journal of Accounting Research", University of Chicago Press, Chicago, Vol 6, n° 2.
- Beaver W. H. (1968), "Information Content of Annual Earnings Announcements", Journal of Accounting Research, University of Chicago Press, Chicago, Vol 6, n° 3.
- Boas F. (1921), "Ethnology of the Kwakiutl", Bureau of American Ethnology.
- Clastre P. (1974), « La Société contre l'État », Editions de Minuit, Paris, p. 28.
- Friedman M. (1953), "Essays in Positive Economics", University of Chicago Press, Chicago.
- Girard R. (1972), "La violence et le sacré", Grasset, Paris. L'ouvrage a été couronné par l'Académie Française (Fondation Broquette-Gonin) en mai 1973.
- Girard R. (1978), "Des choses cachées depuis la fondation du monde", avec Jean-Michel Oughourlian et Guy Lefort, Grasset, Paris.
- Godbout J. T. et Caille A. (1992), « L'esprit du don » Éditions La découverte, Paris et : Montréal : Boréal, Collection : Textes à l'appui / série anthropologie.
- Gosciny R. et Uderzo A. (1966), « Le combat des chefs », Album n° 7, Hachette Livre, Paris.
- Haas J. (2011), « Les comptes doivent s'ancrer dans ce qu'il y a de plus robuste », entretien avec Marion Leblanc-Wohrer et Antoine Landrot à l'AGEFI le 15 septembre 2011.
- Hobbes T. (1651 édition de 2005), « Léviathan. Traité de la matière, de la forme et du pouvoir ecclésiastique et civil », version française sous le titre « Léviathan », Vrin, Paris).
- Hoogervorst H. (2011), « La crise ravive le débat sur l'application des IFRS », L'AGEFI Quotidien par Solenn Poullennec le 13/10/2011.
- Keynes J. N. (1891), "The Scope and Method of Political Economy", University of Cambridge, Cambridge.
- Lorenz K (1954), Psychologie et phylogénèse (publié en France au Points Seuil en 1970 dans « Trois essais sur le comportement humain »).
- Malinowski B. (1922), « Les argonautes du Pacifique occidental », Gallimard 1963, Paris, p. 139-141.
- Maunier R. (1924-1925), « Recherches sur les échanges rituels en Afrique du Nord », L'Année sociologique, Nouvelle série, tome II, pp. 11-97.
- Montesquieu (1748), « De L'esprit des Lois », Le Livre de Poche 1997, KERVIGNAC 56700.
- Péron M. (2010), « Approche lexicographique de la notion de norme et de son évolution historique » dans « Normes : Origines et Conséquences des Crises », Editions Economica, Paris, p 15.
- Pigé B. et Paper X. (2005), « Reporting financier et gouvernance des entreprises : le sens des normes IFRS », Editions EMS, Colombelles, p. 7.
- Platon (1993), « La république », traduit par P. PACHET, Gallimard, Folio, Essais, Livres III et X, Paris.
- Savall H. et Zardet V. (2010), « Normes : Origines et Conséquences des Crises », Editions Economica, Paris, p 7.
- Testart A. (1982), « Les sociétés de chasseurs-cueilleurs ou l'origine des inégalités sociales », Société d'ethnographie, Université Paris X-Nanterre, Paris.

## Session n°2 : Développer la qualité

- Qualité du travail – travail de qualité et développement des individus et des collectifs dans la démarche qualité ? par Catherine ARNAUD & Richard WITTORSKI
- L'effet de transition d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) vers un Système de Management Intégré (SMI) orienté vers le Total Quality Management (TQM) – Vers une repondération des critères d'évaluation des entreprises Primées Qualité au Maroc par Younes EL GHORMLI
- Lean et Qualité : histoire d'une double amnésie par Gilles LAMBERT & Éric REINHARD

# Qualité du travail - travail de qualité et développement des individus et des collectifs dans les démarches qualité ?

Par :

**Catherine ARNAUD**

Consultante en formation

ITMD (Institut du Travail et du Management Durable)

[www.ITMD.fr](http://www.ITMD.fr)

&

**Richard WITORSKI**

Professeur à l'Université de Rouen Normandie

Membre du laboratoire CIRNEF (Centre Interdisciplinaire

de Recherche Normand en Education et Formation)

Les rapports entre travail et qualité font d'évidence l'objet d'un fort intérêt et cela depuis plusieurs décennies. Après avoir promu une approche de type qualité totale (TQC...) dans les années 1980 et 1990 puis labellisation et certification qualité, les institutions et les organisations s'intéressent aujourd'hui aussi à la qualité à la fois sous l'angle de l'amélioration des relations sociales et hiérarchiques, des conditions d'exercice professionnel des salariés mais aussi sous l'angle des conditions permettant de définir avec les salariés un travail de qualité, les deux perspectives étant évidemment étroitement liées.

C'est dans le cadre de cette double orientation que se situe la présente proposition de communication structurée en 3 parties principales : dans un premier temps nous analyserons un dispositif d'analyse du travail par des ouvriers eux-mêmes, mis en place dans une grande entreprise de textile Québécoise qui témoigne de la double visée évoquée précédemment. Dans un second temps, l'expérimentation d'un dispositif de formation à destination de managers dans le souci de développer des espaces de discussion dans leurs organisations sera présenté. Enfin, dans un troisième temps nous analyserons les points communs et différences, les leviers mais aussi les obstacles au développement de la qualité du travail et à la définition collective de ce qu'est le travail de qualité à partir des deux situations évoquées.

## 1. Qualité du travail et travail de qualité

C'est dans le cadre du développement de la production de masse, dans les années 20, que sont apparus les premiers départements qualité en relation étroite avec les caractéristiques de l'organisation scientifique du travail des grandes structures industrielles. L'outil statistique y occupait une place prépondérante. Le souci essentiel était alors celui de la qualité du produit, qui donnait lieu à l'inspection et au contrôle qualité et à la création d'organismes externes : l'AFNOR en France dès 1926.

Une plus grande attention portée ensuite à l'utilisateur, à propos des attentes et des besoins de ce dernier, a donné lieu à l'assurance qualité dans les années 50. Le modèle japonais de la qualité, avec l'instauration des cercles de qualité a alimenté de débats mais aussi de nombreuses expériences dans les années 80 en France : il développait une vision plus orientée Ressources Humaines qui s'opposait

aux tenants de l'approche technique. La mondialisation a contribué à renforcer l'instauration des démarches qualité, en instituant le recours aux normes telles que la norme ISO 9000 conduisant à la notion de « qualité totale ». En effet, « la qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes organisés en stratégie globale visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût. Elle concerne : toutes les fonctions de l'entreprise, toutes les activités de l'entreprise, tous les collaborateurs, quels que soient leur rang hiérarchique, toutes les relations clients-fournisseurs dans l'entreprise, toutes les améliorations de la qualité, ..., toutes les relations fournisseurs, sous-traitants... » (Weill, 2009). La « satisfaction client » est devenue le concept clef. Ainsi « la gestion intégrale de la qualité se caractérise par une mobilisation permanente de toutes les ressources d'une entreprise (surtout des employés) afin de permettre l'amélioration continue à tous les niveaux... » (Staes et Thijs, 2006). Actuellement, on accorde une place prépondérante à la gestion des processus dans la qualité totale.

Ainsi, les démarches qualité constituent des pratiques anciennes. Elles se sont d'abord intéressées à l'optimisation des conditions, dans l'industrie en premier lieu, de production des biens s'accompagnant de dispositifs multiples visant par exemple à édicter des repères plus ou moins précis pour organiser les activités de travail (certifications qualité) et/ou à solliciter, de la part des salariés une auto-analyse de leur activité susceptible de développer une capacité de correction des difficultés rencontrées (les cercles de qualité...),...Le champ des services s'est ensuite trouvé concerné par les mêmes enjeux.

Cependant les questions de santé et de sécurité au travail ont fait l'objet de nombreux rapports, études, sondages aux cours de ces dernières années, introduisant le concept de Risques Psycho Sociaux (RPS), le stress au cœur de ceux-ci. Tensions, conflits, mal être au travail deviennent des caractéristiques de fonctionnement dans certains secteurs (Payre 2014) : fonctionnements complexes et conflictuels des organisations hospitalières, crises et réformes du secteur public, accroissement de la concurrence dans les banques et assurances, conditions de travail difficiles dans les centres d'appel, .... « C'est encore supportable si le nouveau travail prescrit est efficace et rencontre l'assentiment du public auquel on a l'habitude de se dévouer. Mais quand, en plus on fait le constat réitéré que la qualité du service n'est pas au rendez-vous sans que ce soit vraiment discutable ni avec la hiérarchie ni avec le client, quand la performance devient antagonique avec la qualité de l'activité et du produit, alors on ne se reconnaît plus dans ce qu'on fait » (Clot 2010)

L'expression du stress met en cause les pratiques de gestion utilisées, le développement des procédures qualité généralisant le travail prescrit au détriment de la prise en compte de la qualité du travail réel, de ses conditions, de ses ressources, de l'engagement subjectif de chacun nécessaire au « travail bien fait ». La notion de métier disparaît. « L'encadrement n'est pas ou n'est plus en mesure de faire face à ces défis » (Mahieu, 2007). Or, ce que nous entendons par « qualité du travail », c'est la qualité des ressources humaines, associées à celles des moyens matériels (les informations requises, la gestion du temps et de l'espace), contribuant au fonctionnement en collectif de l'équipe, en coopération avec les services. **La qualité** ne porte pas sur le produit seul ni sur les processus de gestion seuls, mais porte et **sur** les conditions de l'implication des ressources humaines **et sur** la gestion des processus et **sur** le produit. « L'implication de tous les employés est donc nécessaire, tout comme l'existence de procédures sectorielles et de systèmes d'informations exhaustifs pouvant recueillir et traiter les données relatives aux clients et fournisseurs », soulignaient déjà en 2006 Staes et Thijs.

Dans le prolongement de ce qui précède, notre propos consiste ici, à l'aide de plusieurs exemples, à montrer comment la réflexion collective sur l'activité professionnelle menée par des salariés eux-mêmes en présence de leur hiérarchie permet non seulement de développer des relations humaines et sociales de meilleure qualité dans les organisations (amélioration de la « *qualité du travail* ») car les principes de cette relation sont redéfinis en direct par les acteurs ensemble mais également montrer comment cette réflexion sur l'activité professionnelle conduit à redéfinir par les

acteurs eux-mêmes des pratiques professionnelles jugées par eux de qualité, (le « *travail de qualité* ») qui donc sont plus facilement acceptées que celles qui auraient été imposées de l'extérieur.

L'enjeu social, on le comprend consiste à redonner ainsi la main aux salariés eux-mêmes dans la définition des repères qualité à partir d'une définition plus large du vocable qualité comme indiqué plus haut.

## 2. L'étude de processus mis en œuvre dans des contextes organisationnels différents pour développer à la fois la « qualité du travail » et un « travail de qualité »

### 2.1. L'analyse collective du travail par les salariés d'une entreprise de textile québécoise

Nous allons évoquer ici un dispositif qui a fait l'objet d'une recherche au début des années 1990 par l'un d'entre nous<sup>1</sup> (il s'agit donc ici d'une analyse secondaire). Le dispositif mis en place l'a été par une grande entreprise de textile Québécoise s'inscrivant dans le contexte du recours à l'analyse collective du travail en vue d'accompagner un changement. La démarche élaborée et mise en oeuvre dans cette entreprise renvoie à un dispositif complexe dont l'enjeu est la remobilisation des salariés et leur implication dans les projets de changement de l'organisation sous la pression d'une perte de rentabilité. L'entreprise met en place des séquences de réflexion collective sur les pratiques de travail en vue d'engager les opérateurs dans un processus de transformation collective de leurs façons de travailler vers plus de qualité : ces séquences ont lieu hors situation de travail mais au sein de groupes de salariés d'un même atelier avec 3 critères visés : améliorer la qualité, la sécurité et la productivité.

#### ▪ **Un contexte de changement organisationnel**

L'entreprise étudiée appartient à un secteur de l'industrie québécoise qui subit, au moment de son observation, de plein fouet les difficultés économiques de la fin des années 1980. Elle repose sur une organisation de la production de type taylorien et a une longue tradition de travail posté. A la fin des années 1980, l'usine est en proie à des difficultés de rentabilité : la qualité de la production n'est pas suffisante et les parts de marché diminuent progressivement. En 1989, la compagnie DT (dominium textile) décide de la vendre à des actionnaires américains et canadiens.

Avec l'arrivée des nouveaux propriétaires, une politique de changement brutal est alors mise en place en vue de réduire les coûts de production et de retrouver la rentabilité. En 1990, l'entreprise se situe donc dans une démarche qui peut être comprise comme une tentative de sortie d'une situation de crise économique en faisant le pari de remobiliser l'ensemble des catégories de salariés autour d'un projet de changement ambitieux. C'est le modèle taylorien d'organisation que la direction souhaite déstabiliser en lui substituant un modèle d'organisation plus flexible. L'entreprise s'est ainsi engagée dans un **programme de qualité totale** qui vise à transformer les pratiques habituelles de travail. Elle a également modifié l'organisation du travail, changé plusieurs machines et revu les modalités habituelles de rémunération.

#### ▪ **La mise en place des groupes d'analyse du travail**

Une partie des objectifs de la mise en place de ces groupes de formation a été clairement explicitée par la direction de l'entreprise : il s'agit, au travers de cette formation, de refondre l'ensemble du programme de formation et des outils de formation utilisés avec les nouveaux employés

---

<sup>1</sup> Wittorski, R. (1997). *Analyse du travail et production de compétences collectives*. Paris : L'Harmattan.

dans le but de transmettre des comportements professionnels répondant à **des impératifs plus grands de qualité de la production, de sécurité dans le travail et de productivité**. En effet, le constat réalisé par l'entreprise, sitôt son rachat effectué, mettait en évidence une absence d'homogénéité dans les façons de travailler des employés et des instructeurs chargés d'entraîner les nouveaux arrivants. Cette situation était responsable, selon la direction, d'une dégradation de la qualité et de la productivité qui avait pour effet de menacer la place de l'entreprise sur son marché.

Par ailleurs, de façon plus stratégique, l'objectif visé est de créer des comportements nouveaux chez les opérateurs permettant notamment d'augmenter la responsabilité et l'autonomie en situation de travail (la capacité à prendre des initiatives). Cela entre en cohérence avec la démarche de qualité totale en voie de réalisation. Enfin, l'enjeu réside dans la mise en communication de la direction avec ses employés et davantage encore dans le partage d'un projet ambitieux de changement organisationnel qui suppose, pour l'essentiel, **une transformation importante des attitudes traditionnelles des opérateurs**. L'enjeu réel nous semble dépasser ces objectifs affirmés par la direction : **il s'agit davantage d'engager, chez les salariés, la production de capacités nouvelles susceptibles d'accompagner les changements organisationnels en cours et de s'y adapter**.

Les groupes comprennent des employés volontaires informés de l'existence de ce programme par leurs contremaîtres et par affichage dans chaque département de l'usine. Les contremaîtres sont également conviés à participer aux séances animées par un chargé de projet de la direction des ressources humaines et un coordonnateur des relations avec les employés. Les groupes d'employés sont organisés en cycles distincts. Chaque cycle correspond à un nombre de séances de groupe pour un département de production de l'entreprise. Les départements du filage/renvidage, du cardage, de l'encollage et du tissage sont successivement concernés par le programme entre 1991 et 1993 par cycles de quatre mois de formation. Le fonctionnement prévu du programme divise chaque cycle en sept rencontres de groupe d'une durée de trois heures, entrecoupées et suivies par des périodes d'essai et de test, en situation de travail, des outils élaborés en groupe de formation (au total 50 heures en situation de travail).

- **Un double mouvement de transformation des actions individuelles en savoirs partagés et de production de nouveaux savoirs collectifs pour l'action**

Dans les groupes, les opérateurs décrivent les activités habituelles de travail. C'est l'analyse interactive du travail. Les animateurs provoquent la discussion à partir de questions générales, prennent des notes et font des synthèses de ce qui est dit. Les opérateurs décrivent alors leur méthode de travail et font des propositions d'amélioration. Ce qui semble faire consensus est retenu. Cela se réalise par un double processus qui engage la modification des cadres de perception habituels du travail.

**Le premier processus** s'opère quand les opérateurs décrivent, les uns après les autres, leurs façons de travailler. Il y a alors mise au jour des connaissances acquises dans l'action au travail par la mobilisation de représentations passées sur ce travail. Nous appelons cela le partage des formes de pensées individuelles à propos du travail par l'explicitation des pratiques :

*« On s'est aperçus, en décrivant nos tâches, que l'on se communiquait des trucs réciproquement. »*

*« Pour décrire le job, on est obligé de réfléchir à ce qu'on fait sur le plancher et à penser comment on fait". "ça permet de faire comprendre aux nouveaux pourquoi on fait ça comme ça et pas comme ça". "les plus anciennes ont montré des façons de faire meilleures. » ( opérateurs )*

**Le deuxième processus** consiste en un questionnement collectif sur la spécificité de ces pratiques : le fait que les employés verbalisent des pratiques parfois divergentes provoque un questionnement critique mutuel. Plusieurs extraits d'entretiens et d'observations tendent à illustrer ce point (discussion de groupe) :

*« Pour moi quand la bobine ne tourne plus c'est parce que le fil est cassé, je rattache le fil et je rabaisse le drapeau, et c'est reparti. »*

*« Je ne suis pas d'accord, ça peut être un bourrage et pas seulement une cassure, donc je regarde d'abord sur l'autre tube ou sous la bobine. »*

*« Si c'est du bourrage de toute façon le fil recassera, alors pourquoi c'est important de regarder sous la bobine ? »*

Ce questionnement critique mutuel remet en question les cadres de perception habituels du travail et conduit à construire un nouveau cadre de perception collectif du travail qui traduit une nouvelle forme de pensée collective à propos du travail :

*« Ça m'a changé ma manière de voir mon travail, j'ai compris plus qu'il fallait qu'on pense à l'apprenti avant de faire le job. »*

*« Au début et maintenant, on n'a pas les mêmes façons de voir notre travail. »*

*« On ne voit plus nos machines de la même façon. »*

*« Ça n'a pas changé ma méthode de travail mais ma manière de le voir. »*

*« C'est la manière de penser qui change : avant ça on s'en foutait, aujourd'hui on veut le faire et quand on voit un gars faire quelque chose on lui dit : eh, c'est pas de même qu'il faut le faire. »*

Cette transformation des cadres de perception favorise alors la production de représentations nouvelles anticipatrices de changement sur les pratiques professionnelles. Ces nouvelles représentations sont de nature collective et non partagées car elles sont co-produites à partir d'une nouvelle façon collective de penser le travail :

*« - En plaçant les bobines pleines dans le camion, il faudrait en plus les regarder si elles n'ont pas de queue, sinon il faudrait les retirer.*

*- oui, c'est pour faire le contrôle de la qualité des bobines. »*

C'est donc par le recadrage ou la constitution d'un cadre de perception collectif nouveau du travail que la production de changement est rendue possible. Autrement dit, c'est parce que les opérateurs voient, en tant que groupe, leur travail différemment qu'ils sont capables de produire des représentations nouvelles anticipatrices de changement sur les pratiques. Celles-ci portent la marque du cadre de perception collectif. Ces deux processus traduisent le passage d'une logique du travail partagé au travail collectif ainsi que l'élaboration d'une pensée commune.

Le premier processus (partage des formes de pensée individuelles) assure, selon nous à la fois un "retour sur l'action" et la transformation des actions individuelles habituellement mobilisées au travail en savoirs partagés : c'est la transformation de l'action en connaissances sur l'action. Il permet l'apprentissage à partir de l'action.

Le deuxième processus permet de développer un apprentissage tourné vers la préparation de nouvelles actions : c'est la production collective de nouveaux savoirs pour l'action qui traduit la formalisation de **nouveaux repères à propos de ce que le groupe considère comme étant un travail de qualité**.

L'activité d'analyse interactive et collective du travail contribue par ailleurs au niveau des groupes d'acteurs, à développer de nouvelles façons d'organiser les échanges dans les groupes (vers une plus grande coordination des points de vue) :

*« Pour travailler tous, on s'est dit qu'il fallait d'abord s'écouter discuter, quand l'un parle, ne pas parler, et puis dire que l'on doit avoir le risque d'être critiqué. »*

*« J'ai en tout cas appris des trucs pour que chacun ne reste pas sur son idée, mais qu'on puisse évoluer quand on discute »*

Cette nouvelle façon d'organiser les échanges interpersonnels ont deux principales fonctions : une fonction de redéfinition des règles d'échanges entre les acteurs dans les groupes, une fonction de production conjointe d'une identité de groupe et de sentiments ou affects identitaires qui participent du **renforcement de la qualité du travail telle que vécue par les uns et les autres**.

**Ainsi, on le voit, ce double mouvement constitue un processus conjoint de développement de la qualité du travail (au sens de l'amélioration du « travail ensemble », opérateurs et hiérarchie) et de production de nouveaux repères concertés à propos de ce que serait un travail de qualité qui participent, dans le même temps, du développement professionnel des acteurs engagés et du développement de l'organisation.**

Ainsi, selon cet exemple précédent, la performance ne tient pas seulement à des facteurs externes liés à la technique, à des conditions de l'environnement économique, à l'application stricte de procédures, elle repose fondamentalement sur la capacité des équipes à travailler ensemble et sur leur engagement dans l'atteinte des résultats, le développement de l'autonomie et de l'initiative, piliers de la qualité du travail. Cela confère au manager un rôle essentiel dans l'organisation, qui n'est pas seulement celui de prescripteur ou de contrôleur, mais celui de soutien au développement des compétences nécessaires à l'atteinte des performances et de régulateur des tensions. « Le dispositif de ressources à mobiliser ne relève pas vraiment d'une ingénierie mais d'une capacité d'engagement relevant de la subjectivité du manager et de l'intersubjectivité qui prend forme avec les membres de son équipe, dans des situations de travail qui n'appellent plus d'eux d'exécuter, d'appliquer mais bien plutôt de répondre aux inattendus de ces situations, et d'en répondre. » (Hubaut, 2009)

Cependant, dans les organisations actuelles, les managers sont contraints à multiplier les rôles : prescripteur des objectifs, reportings, gestion, ce qui les éloigne des équipes et constitue un frein à une organisation sereine du travail et concertée avec leurs équipes. Disposant de peu de temps pour être sur le terrain, ils connaissent mal les effets de leurs prescriptions et n'en mesurent pas l'écart avec le travail réel tel qu'il se déroule sur le terrain. Lors de la préparation de notre dispositif d'actions collectives que nous décrivons au chapitre 2.2, nous avons interviewé, à propos de son travail quotidien, un manager n+2, responsable d'un pôle organisé en trois équipes, représentant 80 personnes, réparties dans des lieux géographiques différents.

*« Le travail au quotidien du manager, c'est de.., enfin... de piloter l'activité dans un bon déroulement, mais c'est m'assurer que toutes les activités que l'on a à faire sont bien réalisées dans les temps, que si on a des opérations de contrôle à faire, on les fait bien dans les temps, que les résultats sont corrects, par rapport aux objectifs que l'on doit atteindre, et pour ça j'échange*

*régulièrement avec mes cadres, donc, j'ai... on s'appelle plusieurs fois par semaine, et puis surtout rendre compte à ma pilote de ce qui se passe et voir avec elle les priorités qu'elle nous donne... »*

Assujettie à longueur de journée à son écran, la fonction essentielle de cette responsable n+3 était de remplir les tableaux de reporting, d'être une courroie de transmission de l'information ascendante et descendante. Très peu sur le terrain, ses relations avec les équipes se déployaient au moment des entretiens annuels d'évaluation, sans qu'elle ait une véritable connaissance des problèmes rencontrés au jour le jour par celles-ci au contact des usagers ni de la façon dont elles tentaient de les résoudre. Dans ce cadre, bien qu'elles subissent des injonctions à l'autonomie et à l'initiative, les équipes manifestent un désarroi devant la difficulté à gérer l'imprévu, une perte de sens de leur travail, un isolement face à la concurrence, exacerbée entre les personnes par les modes d'évaluation individuels, et l'absence d'un collectif. L'encadrement n'est pas ou n'est plus en mesure de faire face à ces défis (Mahieu 2007). On peut, à ce sujet, évoquer le « management empêché » que décrit Detchessahar (2013) quand ces professionnels réalisent leur travail « au chevet d'une machine de gestion » ou « en réunion » et non au contact du travail.

La qualité du management joue un rôle prépondérant dans le développement du stress dysfonctionnel souligne Payre (2014). Les risques psychosociaux (RPS), la perte de sens du travail impose un nouveau modèle de management fondé sur *la prise en compte du travail réel* au cœur des activités de management. **Il s'agit de passer ainsi d'une qualité prescrite à une qualité co-construite du travail avec l'ensemble des collaborateurs** (Arnaud, Balas, Théry, 2017). Le manager n'est pas seulement un prescripteur et un contrôleur de la réalisation des objectifs, mais aussi un régulateur d'échanges dans son équipe, une ressource, un soutien. Ce qui est au cœur de la fonction du manager, c'est la gestion de la qualité du travail de son équipe et celle-ci ne réside pas dans la gestion d'indicateurs de résultats, mais dans l'observation d'abord puis dans l'analyse de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel qui se déroule dans son équipe. Et pour comprendre cet écart, il doit mener cette analyse pour lui-même à partir de ses propres activités. Si la mise en œuvre de ces processus engage les opérateurs à construire de nouvelles compétences à partir du développement de leur autonomie et de leur prise d'initiatives, elle conduit aussi leur encadrement à un changement de postures : il n'est plus seulement un prescripteur et un contrôle de réalisation des objectifs, mais un régulateur d'échanges dans son équipe, une ressource, un soutien.

## 2.2. Expérimentation « management de la qualité du travail »

C'est sur la base de ces hypothèses qu'en partenariat, ITMD et l'ARACT<sup>2</sup> de Picardie a organisé deux expérimentations de formation action sous la forme d'actions collectives auprès d'entreprises picardes afin de développer le « management de la qualité du travail ».

Bien que l'offre de formation en management soit explosive, la qualité du travail à partir de l'analyse du travail est peu traitée par les cabinets de consultants et les organismes de formation. Ceux-ci orientent l'essentiel de leurs interventions sur l'appropriation par le management des outils de gestion, sur des réflexions stratégiques et répondent souvent aux problématiques de relations des équipes avec leur hiérarchie par des formations au développement personnel, en s'appuyant sur des théories psychologiques fixistes : on « psychologise » ainsi le travail et on renvoie aux personnes elles-mêmes la responsabilité des difficultés à s'organiser, à gérer. Nous avons souligné plus haut qu'un nouveau modèle de management s'impose, fondé sur la nécessité de mettre *le travail réel* au cœur des activités et passer ainsi *d'une qualité prescrite à une qualité co-construite* avec l'ensemble des collaborateurs. **Un nouveau modèle de management à mettre en œuvre mais aussi un nouveau mode**

---

<sup>2</sup> ARACT : association régionale pour l'amélioration des conditions de travail – Pour l'ARACT, ont participé : L. Théry, M. Coppi / ITMD : Institut du Travail et du Management Durable – association loi 1901 – Pour ITMD, ont participé : C. Arnaud (Consultante), S. Balas (chercheur CRTD-CNAM), F. Bourgeois (ergonome).

**d'intervention à imaginer et à construire qui articule au mieux les interventions de groupe avec l'accompagnement sur le terrain indispensable de chaque manager qui doit initier sous la forme d'un projet un espace de discussion au sein de son équipe.**

Ainsi, afin de mieux répondre aux besoins de développement de la performance des entreprises locales, nous avons conçu un dispositif « Initiative Picarde » dont les objectifs ont été les suivants :

- Développer un management centré sur le travail réel et sa mise en discussion avec les salariés.
- Instaurer un dialogue social constructif entre salariés au travers de la mise en place d'espaces de discussion au sein de l'organisation
- Faire évoluer l'organisation à partir d'une construction collective de l'activité de travail, de ses finalités, de ses modalités et contribuer ainsi à la performance durable par la qualité du travail.

Les formations de ce dispositif ont été organisées sous la forme de journées de regroupements collectifs, espacées de quatre à six semaines, articulées à un accompagnement sur site de chaque participant à propos de la mise en œuvre de son projet. Cet accompagnement avait pour objet de soutenir sa réflexivité sur son travail et sur celui de son équipe.

L'enjeu de ces formations actions était d'engager les managers à mettre en place des espaces de discussion avec leurs équipes, avec ou sans leur participation, afin d'échanger, de discuter, de construire ensemble les modalités de réalisation du travail. Dans cette configuration, *la qualité du travail*<sup>3</sup> est le produit d'une délibération collective entre les acteurs, chacun porteur de sa vision de ce qui fait la qualité. Il s'agit d'enrichir la qualité prescrite par la qualité co-construite en prenant en compte la diversité, la singularité, la complexité du réel et ses aléas spécifiques. « C'est une mise en mouvement des sujets que suscitent ces espaces de discussion afin de restaurer le pouvoir d'agir. « Le souci et la réalisation du travail bien fait », celui dans lequel on peut se reconnaître individuellement et collectivement, au diapason d'une histoire professionnelle qui se poursuit et on se sent comptable » (Clot 2008).

Ainsi, deux principes essentiels ont fondé notre approche : l'ancrage dans la réalité du travail quotidien des managers en s'appuyant sur l'analyse des activités et la co-construction avec eux des solutions à apporter à leurs problèmes.

Lors de chaque action, nous avons réuni une dizaine de managers issus d'entreprises différentes : association secteur social, association secteur de l'éducation, chaîne nationale de distribution, groupe international, grande structure industrielle, administration publique, PME industrielle. Les managers étaient de niveau n+2, n+3, certains d'entre eux dirigeants de TPE ou d'un site appartenant à un groupe. Une partie de ces managers étaient dans un contexte de changement majeur d'organisation : par exemple, accompagner le redéploiement géographique et fonctionnel d'une importante structure administrative, une transformation en structure plate et en réseau d'une organisation, le développement du management à distance, la mise en œuvre du Lean Management. Le point commun à tous était le besoin de développer le travail collaboratif au sein des équipes, les interactions entre les services, une plus grande autonomie des services et des salariés. Une grande diversité des secteurs professionnels, des métiers, des parcours professionnels de chacun a donc caractérisé ces groupes. Elle n'a pas été un frein mais au contraire une ressource stimulante. Des projets adaptés à la problématique de chaque situation de management se sont élaborés et expérimentés : initier un espace de discussion régulier entre direction et cadres n+2 puis entre n+2 et salariés, développer l'autonomie des salariés à la recherche des ressources nécessaires à leurs activités, développer des interactions entre services qui avaient besoin des uns des autres et qui ne se parlaient pas.

---

Les effets ont été très divers. Au travers d'entretiens individuels que nous avons organisés quelques mois après la fin du dispositif, nous avons pu observer :

- Un repositionnement de directeur vis à vis de l'équipe en tant que facilitateur, régulateur :  
« (C) *on ne donne pas que des ordres, il faut expliquer comment on s'organise et mettre chacun en position de responsabilité. Moi, ...je suis là pour faciliter à tous la vie. Je n'ai pas vraiment cette notion de hiérarchie ou vraiment cette notion de donneur d'ordres. Je suis aussi là pour aider, comment mieux travailler ensemble et comment mieux développer des outils ensemble. Voilà, comme ça tu ne le mets pas en position de... C'est très bizarre, c'est difficile à expliquer...pas dans une position véritablement hiérarchique, chef, puis n et n-1... quelque chose comme ça. Voilà on n'est plus là-dessus... »*
  
- Une équipe qui se prend en mains : un dirigeant d'association dont l'objet est la reconfiguration d'ordinateurs (jp)  
« *Moi, ce que je vois avec cette expérimentation, c'est que cela donne une implication supplémentaire à l'équipe... (avec le consultant accompagnateur), on a réfléchi à comment les salariés, les agents de montage pourraient s'impliquer pour créer des outils de communication, ou téléphoner eux-mêmes, effectivement à d'autres partenaires pour obtenir la collecte de leurs ordinateurs. Constat. Ils ont travaillé sur un courrier, sur le message qu'ils voulaient donner, sur des simulations téléphoniques moi, ce que je vois au moins auprès de mon équipe, c'est qu'à 90%, les gens s'investissent...je vois une implication plus sérieuse du collectif... ça a permis de voir au sein du collectif des compétences à identifier... des compétences commerciales. »*
  
- L'analyse du travail comme outil du management pour développer la qualité (L)  
« *Cette histoire de travail prescrit/travail réel, ça m'a interrogée, très intéressante : c'est un des premiers points apportés. J'en avais déjà conscience, cela m'a conforté concrètement dans la vie quotidienne, au-delà des fiches métier. Je n'avais pas réfléchi comme cela. Je parlais d'irritants, de perturbations dans ce qu'on planifie (cela ne se passe jamais comme prévu)... Mon secteur, mon métier, c'est gérer l'humain, bien sûr, la dimension économique est là, mais l'humain aussi... Ce qui a été questionné, c'est que je mettais pas suffisamment l'accent dans mes décisions, mes messages, sur l'importance des conditions de travail le confort de travail, du bien être des équipes. On prête plus attention au contenu des échanges et cela passe par de l'écoute :« je suis toujours en recherche de prendre en compte le travail des collaborateurs depuis la formation. »*
  
- L'organisation d'espaces de discussion (S) :  
« *J'essaye de faire, mais autrement, je cherche à provoquer les échanges, mais sans la hiérarchie. La formation a été très positive de ce point de vue. »*

Un des effets majeurs de cette formation, observé par les participants, a été la constitution d'un collectif de managers qui s'est renforcé d'une journée collective à une autre produisant une dynamique toujours renouvelée. Leur regard réciproque sur leurs activités a contribué à forger une alliance forte entre eux, à leur étonnement, face à la diversité de leurs métiers et de positionnement dans leur organisation. Leurs problèmes, se déroulant dans des contextes différents étaient similaires. Un collectif de pairs s'est ainsi constitué progressivement comme ressource à partir de ce lieu d'échanges et de partage où chacun avait un regard sur les activités des autres. Ils ont découvert qu'ils

partageaient des problèmes similaires dans le management de leurs équipes et aussi dans les relations avec leur propre management : des problèmes d'arbitrage, de régulation, d'interactions défailtantes.

Des espaces de discussion se sont développés dans un certain nombre d'entreprises et ont donné lieu à des projets élaborés collectivement par les collaborateurs et les managers puis mis en œuvre : construction d'outils pour organiser au mieux la charge de travail afin de répondre plus rapidement à la demande du client, pour recueillir des ressources nécessaires au déroulement de l'activité du service, pour améliorer la qualité de service auprès de l'utilisateur. Dans certains cas, nous avons observé une amélioration des résultats, des performances de l'équipe : développement des ressources, augmentation du nombre de clients, délais de réalisation des commandes plus rapides, amélioration des processus de travail.

C'est à un engagement fort qu'était confronté le manager : il se jouait pour lui une transformation de son rôle vis à vis de son équipe. Mais cette transformation ne peut s'accomplir que si lui-même il a le soutien de sa propre hiérarchie et de ses pairs transversaux.

Une fois que la formation et l'accompagnement étaient terminés pour la mise en place de ces espaces de discussion, l'enjeu est qu'ils deviennent pérennes et conduisent à la mise en œuvre de nouveaux projets. En effet, dans certains cas, ces espaces de discussion ont été désinvestis par leur hiérarchie supérieure et les managers concernés ont rencontré des difficultés à poursuivre leur mise en œuvre.

Pour deux ou trois cas, l'espace de discussion n'a pu être mis en œuvre. Cela concernait plutôt de grandes structures, des organisations à processus avec une prédominance de la prescription ne favorisant pas une dynamique collective. Par ailleurs certains managers éprouaient des difficultés à quitter un mode d'échange individualisé et non formel avec chaque membre de leur équipe afin de construire un collectif.

### 3. Quelques tendances communes, spécificités, obstacles aux processus observés

Quelles sont les tendances communes et les spécificités, les leviers mais aussi les obstacles au développement de la qualité du travail à partir des deux exemples évoqués ?

Nous faisons d'abord le constat d'une progressivité et d'une complémentarité fortes entre les deux situations présentées : en effet, le cas de l'entreprise de textile montre que des espaces de parole et d'analyse du travail par des opérateurs eux-mêmes permet d'améliorer la *qualité du travail* (ie les relations entre opérateurs et entre opérateurs et hiérarchie) ET de définir ensemble ce qu'est *le travail de qualité* à leurs yeux (les bonnes pratiques professionnelles selon les intéressés eux-mêmes). Par ailleurs, cet exemple conduit naturellement à s'interroger sur *l'évolution du rôle du management* particulièrement travaillé à l'occasion de l'expérience amiénoise présentée ensuite qui montre à quelles conditions rendre possible le développement de ces espaces d'analyse du travail en vue d'améliorer la qualité du travail et de définir collectivement des repères à propos de ce qu'est le travail de qualité.

#### 3.1. Quels sont les points communs et tendances communes ?

Tout d'abord, dans les deux situations, *le dispositif est co-construit* avec les acteurs premiers concernés (opérateurs puis managers), cela semble constituer une condition favorable pour la suite du processus engagé.

Ensuite, le *recours à la parole sur le travail* apparaît être le moyen de développer dans les deux cas un nouveau rapport au travail et à son rôle professionnel (changement graduel de posture), une communauté de pairs « aidants » et une implication plus forte par rapport à son activité professionnelle.

Bien plus, dans les deux situations, *l'analyse de l'activité* professionnelle apparaît être au cœur du développement de la qualité du travail et d'un travail de qualité. Qualité et professionnalisation apparaissent ainsi étroitement liées : le développement des compétences, c'est-à-dire la *professionnalisation des individus*, ne peut se faire que dans un contexte de qualité perçue du travail et la définition de repères communs sur ce qu'est le travail de qualité participe directement d'un processus de *professionnalisation de l'activité* (formalisation de ses contours). Il semble bien qu'apprendre à analyser et observer le travail, acquérir des compétences d'analyse du travail, cela vaut tant pour les opérationnels que pour les managers !

Au-delà, il semble que les transformations individuelles et collectives dans les groupes conduisent à des transformations organisationnelles associées quasi-inévitables (formalisation de nouveaux modes de relation, modification de certaines règles de gestion...).

Enfin, et probablement est-ce le point le plus important, le principal enseignement tiré de ces deux situations consiste à dire que la qualité n'est pas qu'une affaire de normes produits mais d'implication des salariés, de qualité des relations professionnelles qui surdétermine sans doute le reste.

### 3.2. Quelles sont les difficultés repérées ?

Trois difficultés étroitement liées nous semblent pouvoir être identifiées : tout d'abord, l'engagement des différents niveaux d'une organisation, de l'équipe dirigeante, de façon complète et durable semble difficile à obtenir aisément ; ensuite, et de façon liée, on constate des « chocs de temporalités », entre une temporalité longue nécessaire pour installer et déployer ce type de dispositif et produire les effets attendus et une temporalité souvent beaucoup plus courte et chaotique/hachurée s'agissant du pilotage des organisations concernées. Enfin, on peut faire l'analyse d'une difficulté provenant de certaines pratiques en usage dans l'encadrement et le management. Ainsi, M.A. Dujarier (2016) souligne l'importance prise par les dispositifs impersonnels dans l'encadrement de l'activité qui conduisent au « management par les nombres » au travers du management par objectifs, à l'enrôlement des personnes sous forme de coaching par exemple pour combattre avec énergie la concurrence. Ils sont fondés sur des critères de rationalisation, systématisent des savoir-faire construits et expérimentés dans l'action sous forme d'une organisation détaillée de celle-ci sans prendre en compte ses conditions de réalisation et la singularité des situations. Ils introduisent une distance entre les directions stratégiques et les opérationnels, encadrant étroitement le déroulement de leurs activités. Or, qualité des processus, qualité du management, qualité du travail, qualité du produit sont en étroite interactions. Elles dépendent des relations réciproques entre « top direction », encadrement intermédiaire, équipes dans un mouvement possible ascendant et descendant et favorisant la coopération à tous les niveaux.

**En conclusion**, plusieurs questions peuvent prolonger nos analyses et pourraient donner lieu à des travaux complémentaires. D'une part, à l'heure du développement du télétravail, le fait que certains cadres/managers travaillent davantage à distance avec leurs salariés ne peut-il pas conduire parfois à recentrer de fait leur rôle sur des missions de prescription et de contrôle plus que de développement d'espaces d'échanges susceptibles de renforcer la qualité du travail et de construire ensemble des repères sur ce que peut être le travail de qualité ? Autrement dit, le travail à distance

pourrait, à certaines conditions, constituer un obstacle... alors qu'il est souvent, dans le même temps, présenté comme une source de progrès.

Ensuite, les dynamiques observées dans ces deux exemples sont-elles les mêmes selon que le cœur de métier est industriel (poids alors important des bonnes pratiques « certifiées ») ou de service ? La référence à de bonnes pratiques ou à l'« evidence based » dans les métiers du service nous semble alors moins légitime car les pratiques professionnelles relèvent toujours d'une construction négociée avec le client/patient/élève... qui n'est pas un objet standardisé ou standardisable comme dans l'industrie et qui, de plus, réagit à ce que fait le professionnel conduisant à penser que le travail relève d'une « co-production » toujours négociée in situ. Dès lors, n'y a-t-il pas une place nécessairement plus importante à accorder à l'incertitude dans le développement des pratiques professionnelles des métiers de la relation nécessitant alors d'autant plus le recours à une démarche d'auto-analyse de l'activité en vue de soutenir le développement professionnel de chacun tout au long de son itinéraire.

## Bibliographie

- Arnaud, C., Balas, S.,Théry, L. (2017). *Le management de la qualité du travail à l'épreuve de l'expérience et de l'ingénierie didactique*. Colloque ARPDP juin 2017.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.
- Dujarier, M.A. (2015). *Le management désincarné – Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. La Découverte.
- Mahieu, C. (2007). Le management intermédiaire en transformation. *Revue française de gestion*. 2007/3, n°172, p49-61.
- Payre, S. (2014). Quand le management contribue au développement du stress : analyse des défauts de la fonction hiérarchique et des pratiques d'encadrement. *Recherche en sciences de gestion*. 2014/1, n°100, p173-191.
- Staes, P., Thijs,N.( 2006). Le management de la qualité : un instrument de la réglementation européenne « par le bas ». *Revue française d'administration publique*. ENA, 2006/3, n °119, p493-513
- Weill, M. (2009). *Le management de la qualité*. La Découverte.
- Wittorski, R. (1997). *Analyse du travail et production de compétences collectives*. Paris: L'Harmattan, collection Action et Savoir.

# L'effet de transition d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) vers un Système de Management Intégré (SMI) orienté vers le Total Quality Management (TQM) Vers une repondération des critères d'évaluation des entreprises Primées Qualité au Maroc

Par :

**Younes EL GHORMLI**

Docteur en Sciences de Gestion

Professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Marrakech. (Maroc)

## Résumé

L'objectif de cette recherche est de déterminer les variables explicatives de la transition des entreprises marocaines certifiées ISO 9001 vers le *Total Quality Management (TQM)*. Il s'agit de dégager le degré d'importance de chaque variable, dans un contexte où l'entreprise se situe dans un niveau de maturité caractérisé par un Système de Management Intégré et orienté vers une boucle d'amélioration continue pour être poussé vers ses limites.

Nous allons survoler en premier lieu l'histoire de l'évolution de la qualité, allant de la phase du contrôle de la qualité vers le management de la qualité. Par la suite, nous allons réaliser un benchmarking entre différents Prix Qualité (Prix Deming, Prix Baldrige, Prix Européen, Prix Français, Prix Marocain de la Qualité) afin de déterminer les critères d'évaluation du *TQM*. Cette analyse comparative va nous permettre également de déterminer les différentes pondérations accordées à chaque facteur afin de les comparer avec les résultats de notre étude empirique.

Une étude qualitative nous permettra de réaliser un descriptif global des pratiques managériales au sein des entreprises marocaines certifiées ISO 9001, ce qui va nous permettre de déterminer nos hypothèses de recherche qui vont être vérifiées grâce aux résultats issus d'une éventuelle étude quantitative. Deux analyses factorielles nous ont permis de valider la conception proposée dans la littérature à travers nos différentes variables latentes : il s'agit de l'analyse factorielle exploratoire qui a pu valider nos items de recherche, et l'analyse factorielle confirmatoire permettant de mesurer la régression entre nos différentes variables explicatives. Notre analyse explicative a été complétée par la méthode des équations structurelles permettant ainsi de mesurer le poids de chaque variable explicative sur l'effet de transition vers le *TQM*.

Les résultats issus de notre modèle structurel global nous ont permis de déterminer deux variables majeures expliquant la transition des entreprises marocaines certifiées ISO 9001 vers le *TQM* : il s'agit respectivement de la variable « Management des processus » et la variable « Organisation qualifiante et apprenante ». Nous proposons, sur la base des résultats présentés dans notre modèle structurel global, une repondération relative aux facteurs issus de cette recherche avec un total de 1000 points en comparaison avec ceux utilisés dans le PNQ (Prix Marocain de la Qualité).

**Mots clés :** Management par la Qualité Totale, Système de Management Intégré, amélioration continue, prix qualité, équations structurelles

## 1. Introduction

La naissance du concept de la Qualité date des années 1920 (COOPERS & LYBRAND & EFQM, 1994-5). Pour les deux premières décennies, l'accent a été mis sur le contrôle de la qualité et l'amélioration des processus techniques. Le concept a pu évoluer depuis la phase du "Statistical Quality Control" (SQC), vers le Total Quality Management (TQM), passant par une phase intermédiaire reliée à l'Assurance Qualité (AQ) (GRAVIN, 1988 ; PARK-DAHLGAARD, 1999).

Le Total Quality Management est l'une des innovations les plus réussies en gestion d'entreprise durant ces trois dernières décennies. Cette discipline est adaptée à toute forme institutionnelle. Elle a été mise en œuvre dans le monde entier, au sein des grandes entreprises et des PME, aussi bien dans le secteur public et privé, que dans le secteur industriel et le secteur des services (GHOBADIAN et al., 1998 ; GHOBADIAN et GALLEAR, 1996 et 2001).

Nous retenons la définition proposée par GHOBADIAN et GALLEAR (1996) pour éclaircir le TQM :

*« Le Total Quality Management est une tentative structurée de recentrer le comportement, la planification de l'organisation et les pratiques de travail vers une culture qui est conduite par l'employé vers la résolution des problèmes, où toutes les parties prenantes sont orientées vers les valeurs d'intégration et d'ouverture. En outre, les pratiques commerciales de l'organisation sont basées sur la recherche de l'amélioration continue, la dévolution de la prise de décision, l'élimination des barrières fonctionnelles, l'éradication des sources d'erreur, le travail en équipe, l'honnêteté, et la prise de décisions fondées »*

Les valeurs qui sous-tendent le concept du Total Quality Management peuvent être résumées comme suit :

- La convergence des intérêts des salariés, des actionnaires, des clients, des fournisseurs et de la société en un objectif commun et implicite (KENNERFALK et KLEFSJO, 1995 ; GHOBADIAN et al., 1998 ; PRAJOGO et MC DERMOTT, 2005) ;
- La priorité de l'organisation est d'atteindre la satisfaction de toutes les parties prenantes (SAMSON et TERVIOVSKI, 1999 ; WICKS, 2001 ; PRAJOGO et MCDERMOTT, 2005) ;
- Les ressources humaines sont considérées comme élément garantissant le succès de l'entreprise (KLEIN et al., 1995 ; OAKLAND, 2004) ;
- L'organisation est étudiée suivant l'approche processus (SCHONBERGER, 1994 ; SAMSON et TERVIOVSKI, 1999 ; OAKLAND, 2004 ; PRAJOGO et MCDERMOTT, 2005) ;
- L'organisation adopte une approche d'amélioration continue (GHOBADIAN et al., 1998 ; WICKS, 2001 ; MCADAM et BANNISTER, 2001) ;
- L'entreprise doit encourager la prévention et établir des actions permettant de saisir les opportunités d'amélioration (OAKLAND, 2004) ;
- L'encouragement de la diffraction des barrières entre les employés, les clients, et les fournisseurs (WICKS, 2001 ; MEHRA et al., 2001 ; MCADAM et BANNISTER, 2001 ; OAKLAND, 2004).

Pour compléter la définition, nous pouvons dire que le TQM est considéré comme une philosophie de gestion révolutionnaire qui nécessite un changement radical au sein de l'entreprise (GRAN et al., 1994). Sa force réside dans la combinaison optimale entre la participation des employés dans la prise d'initiative et dans la prise de décision quant à l'efficacité de chaque processus. Il s'agit d'un système d'apprentissage organisationnel orienté vers des techniques d'amélioration de la qualité, permettant d'adhérer l'organisme dans une perspective d'amélioration continue. La raison pour

laquelle les entreprises dans le monde arabe cherchent à adopter le TQM comme stratégie concurrentielle effective revient au fait que ses pratiques sont largement étudiées par les chercheurs, et que ses valeurs sont en relation rapprochée avec la culture et l'éthique islamique (HOKOMA, KHAN et al., 2008). Dans le monde arabe, les entreprises sont généralement situées dans la phase de l'Assurance Qualité (Quality Assurance Systems) (ABUSA, 2011) ; de ce fait, l'adoption du TQM est toujours minimale. Cependant, les entreprises marocaines ont un certain nombre de lacunes quant à l'adéquation entre leurs pratiques managériales, organisationnelles et stratégiques avec les exigences d'une organisation en TQM. De plus, les entreprises marocaines certifiées ISO 9001 ne voient pas leurs systèmes de management évoluer vers de nouveaux horizons, où la qualité connaît une amélioration continue, et où le Leadership partage sa vision avec ses collaborateurs internes et externes (AZOUZOU, 2012). Ceci pousse notre réflexion vers les raisons pour lesquelles les entreprises marocaines sont coincées dans la phase de certification, et voir comment elles peuvent transiter vers le TQM ; plus précisément, par quels moyens, et via quel(s) facteur(s).

La norme ISO 9001 dispose des caractéristiques fondamentales communes à toutes les normes. Ces caractéristiques sont traitées d'une manière exhaustive dans de nombreuses recherches tant en sciences de gestion, qu'en économie, ou en sciences de l'information et de la communication. Il s'agit d'une norme qui ne dispose pas d'un cadre réglementaire ou législatif ; elles constituent une base de réflexion traçant l'ensemble des exigences pouvant adhérer les fournisseurs et les clients dans une même logique de satisfaction. Par ailleurs, on peut associer cette norme à des conventions, c'est-à-dire à « *des structures de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes* » (GOMEZ, 1994). Cela permet de créer une rationalité procédurale face aux risques auxquels sont confrontés les acteurs internes de l'entreprise.

Dans cette recherche, nous cherchons à définir en premier lieu les variables clés de la réussite d'une transition vers le TQM, en mesurant le poids de chaque variable latente sur l'effet de cette transition. En deuxième lieu, nous procéderons à une repondération des facteurs clés d'un Système de Management Intégré orienté vers l'amélioration continue, où toutes les parties prenantes seront satisfaites de l'approche qualité pratiquée au sein des entreprises Primées Qualité au Maroc.

## 2. De l'inspection au management de la qualité

Un premier examen des différentes pratiques managériales et organisationnelles liées à la gestion de la qualité nous a permis de présenter l'évolution de la qualité sous quatre étapes successives (GRAVIN, 1988 ; HERMEL, 1989 ; GOMEZ, 1993 ; CRUCHANT, 1995 ; MISPELBLOM, 1995 ; LENGNICK-HALL, 1996 ; MESSEGHEM, 1999 ; LOBRE, 2000). Ces quatre phases vont pouvoir décrire les différentes conceptions pratiquées au niveau des processus et de la démarche qualité. Tout en ayant des volontés et exigences différentes. Chaque phase se détermine par des objectifs clairs et définis qui déterminent un ensemble de procédures menant vers la même finalité : l'instauration d'un ensemble de processus qui poussent l'entreprise vers l'optimisation et l'efficacité des efforts. Cette finalité va devoir évoluer quant au principe de perfectionnement, selon sa grandeur et son ampleur. Chaque phase se distingue par une spécificité qui répond aux limites de la précédente, et ce à travers des principes présentés par différents chercheurs et praticiens en management de la qualité.

La première phase était recentrée autour d'un simple principe d'inspection de la qualité. Basé sur le principe d'objectivation des activités industrielles en opérations humaines et machines clairement individualisables, il s'agit bien évidemment de l'un des principes de l'Organisation Scientifique du Travail. Ce travail était affecté aux contremaîtres qui avaient comme tâche principale d'inspecter le travail réalisé afin de dégager le degré de conformité (ou non) des tâches accomplies par les ouvriers.

Suite à l'application du système taylorien de l'organisation du travail, un réel marché de masse à vue le jour. Ceci a permis d'accroître le pouvoir d'achat de la population ouvrière, rendue possible grâce aux augmentations de salaires, dû au fait que leurs salaires ont été calculés à la tâche/pièce réalisée. Mais le vrai souci se situait dans la conformité de ces produits, puisque l'augmentation de la productivité rend les coûts d'inspection encore plus lourds à supporter par les producteurs. De plus, la proportion des pièces défectueuses augmente parallèlement au nombre de pièces produites, pas d'une manière linéaire, mais exponentielle (LERAT-PYTLAK, 2002). Par conséquent, les postulats de TAYLOR ont été remis en question, leur application engendre une augmentation des coûts globaux de production : « *Après 1930, de nombreux producteurs désiraient réduire le coût des inspections multiples nécessaires pour évaluer la conformité* » (REEVES et BEDNAR, 1994).

Au début des années 1920, l'American Bell Telephone Company réunissait de d'éminents chercheurs et praticiens industriels tels que H.F. DODGE, H.G. ROMING, G. EDWARDS, W.A. SHEWART, J. JURAN et W.E. DEMING, qui avaient à cœur de mettre en place un modèle probabiliste pour maîtriser la qualité de la production. Responsable du département, SHEWART avait comme objectif d'identifier et « *de constituer un processus scientifique dynamique d'acquisition des connaissances* » (MARQUETTE, 1993). Grâce à l'encrage des modèles probabilistes dans presque tous les domaines de la science, plusieurs problèmes liés à l'Organisation Scientifique du Travail ont été solutionnés. C'est en 1924 que SHEWART a pu déterminer la fameuse *Carte de Contrôle*, qui est un outil pour maîtriser, statistiquement, les coûts ainsi que la qualité des produits fabriqués. Cette représentation graphique de contrôle de la qualité reste pertinente et utilisable à nos jours, vue sa présence dans plusieurs normes, aussi bien dans la famille ISO (on peut citer à titre d'exemple l'ISO 7870 : 1993, et l'ISO 8258 : 1991).

Après la crise économique de 1929, le model Keynésien se voit confronté à un rapport d'échange entre les producteurs et les consommateurs qui se métamorphose progressivement : les effets de la seconde guerre mondiale sur la consommation n'a cessé d'accentuer la demande, face à une panoplie de produits qui se voient diversifiés de jour en jour. Cette surconsommation rend sa planification scientifique difficile, voire impossible, car les acheteurs sont de plus en plus nombreux, exigeants et anonymes. De ce fait, l'entreprise se voit coincée entre deux dilemmes :

- Est-ce que la qualité doit être conçue et déterminée par le client ? Dans ce cas se pose le problème de sa détermination sur un marché de masse.
- Ou bien, doit-on se passer de cette variable externe, pour que le producteur puisse établir ses propres règles de mesure de la qualité ? Mais comment peut-on dans ce cas assurer l'acceptabilité de ces produits sur un marché où le consommateur est confronté à une diversité de choix.

Contrairement à la conclusion sur le coût de la qualité qui reste plus cher que ses retombées sur la maîtrise du niveau de qualité désirable, JURAN montre en 1951 qu'un système de prévention peut dégager des retours sur investissements importants. Tout réside dans la distinction entre les coûts de non-conformité (*coûts évitables*) et coûts de conformité (*coûts inévitables*). JURAN a pu répondre à cette problématique par la détermination du "niveau de qualité optimum" au-dessus duquel l'élimination des coûts évitables restants sera supérieure à ce qu'ils présentent comme coûts de non-conformité. La solution serait donc de préciser un intervalle régulier qui fera générer des données afin de déterminer le montant d'investissement nécessaire pour améliorer la qualité d'une manière efficiente.

Ainsi, grâce à ce fameux système de maîtrise du processus de production, et par le biais du développement des actions préventives et correctives, le producteur se trouvera dans une approche reliée à l'amélioration continue. Et par le biais d'une rationalisation du processus maîtrisé dans une

phase préliminaire, les facteurs déterminants de ce dernier seront isolés afin d'en assurer une gestion optimale (LAURENS, 1997).

La structure du marché dans lequel évolua l'école taylorienne, avec son système de production de masse, cède la place à une nouvelle structure qui répond aux changements qualitatifs de la demande. C'est dans cette optique que l'organisation des entreprises a connu un certain nombre de changements pour se développer et constituer un système de production de masse flexible (PIORE & SABEL, 1984). Cette nouvelle stratégie repose sur la diversification des produits avec un effort de renouvellement en permanence, afin de répondre aux différentes exigences du marché, tout en créant de la valeur pour le client. L'objectif est de penser à une fabrication de qualité pour se différencier de la production de masse du Taylorisme/Fordisme. La qualité est devenue donc un avantage concurrentiel qui a du poids sur un marché où la performance est accommodée par la direction, suivant son degré d'implication dans la gestion de l'entreprise.

Le succès du management d'une entreprise nécessite un grand degré d'analyse, d'orientation et de contrôle méthodiques ainsi que de transparence. La réussite d'un tel niveau de management résulte de la mise en œuvre et l'entretien du système de management définit afin d'amener l'entreprise vers une boucle d'amélioration continue de ses performances, tout en répondant aux besoins et aux exigences des différentes parties prenantes.

Le management de la qualité est donc une composante essentielle et importante du management d'une entreprise.

### **3. Du système de management de la qualité vers un système de management intégré**

Au début des années 80, la normalisation ISO a connu une certaine émergence vers de nouveaux domaines qui contribuaient au développement de nouvelles pratiques organisationnelles et commerciales. L'exemple le plus brillant est celui des deux guerres mondiales où la plupart des usines de fabrication des balles et bombes connaissaient des problèmes dû aux accidents des explosions de ces dernières en cours de production.

Et pour pouvoir analyser ces problèmes, le Ministère de défense du Royaume-Uni nomma des inspecteurs pour superviser le processus de production au sein de ces usines.

La première normalisation de la terminologie du management de la qualité a été publiée par l'ISO/TC (par le Comité technique) par le label ISO 8420 en 1986. Elle se transforma en 1987 en normes ISO 9001, 9002 et 9003, qui établissent les actions à devoir entreprendre pour l'adoption d'un système de management de la qualité répondant à leurs exigences. Ces normes ont été complétées par la norme ISO 9004, qui présente les lignes directrices pour l'instauration des systèmes de management de qualité.

Les normes de système de management de l'ISO suivent le principe opératoire PDCA selon le cycle suivant (R. TAOUTI, 2011) :

- Planifier : la fixation des objectifs et constitution des plans d'action.
- Faire : l'opérationnalisation des plans d'action préétablis.
- Vérifier : l'analyse des écarts par rapport aux résultats obtenus.
- Agir : la recherche des actions qui peuvent améliorer la prochaine démarche qualité de l'entreprise.

Selon le chapitre 5 de la norme ISO 9011 version 2008,

« La direction doit nommer un membre de l'encadrement de l'organisme qui doit avoir la responsabilité et l'autorité en particulier pour :

- Assurer que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis, mis en œuvre et entretenus ;
- Rendre compte à la direction du fonctionnement du système de management de la qualité et de tout besoin d'amélioration ;
- Assurer que la sensibilisation aux exigences du client dans tout l'organisme est encouragée. »

Et parmi les documents nécessaires à la bonne gestion d'une démarche qualité on peut citer « le manuel qualité » qui est un élément parmi la documentation du Système de Management de Qualité qui, selon la norme ISO 9001 version 2008, comprend les éléments suivants :

- Le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions ;
- Les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ou la référence à celles-ci ;
- Une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité.

D'où l'importance de l'instauration de la démarche qualité dans le processus de la pyramide de la qualité, en commençant par l'instauration du manuel qualité qui s'appuie sur la vision du leadership dans sa conception, et en finissant par les enregistrements fournis par l'audit qualité interne.

C'est dans ce sens où la norme ISO 9001/2008 publie son chapitre 8 sur la « Mesure, analyse et amélioration » qui traite l'ensemble des outils permettant de planifier et de mettre en œuvre des processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaire pour :

- Démontrer la conformité aux exigences relatives au produit ;
- Assurer la conformité du système de management de la qualité ;
- Améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.

La nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 a développé un nouveau chapitre (**chapitre 9**) intitulé « **Evaluation de la performance** », et qui présente l'ensemble des exigences concernant l'évaluation de la performance de l'organisme en matière de qualité et de l'efficacité du Système de Management de la Qualité. Si on compare la version 2008 et la version 2015, on constate que dans la première version le mot « **performance** » n'apparaît que deux fois, alors que donc la nouvelle norme il apparaît 16 fois :

- Dans le paragraphe 4.1 « Compréhension de l'organisme et de son contexte »
- Dans le paragraphe 4.4 « Système de management qualité et processus associés »
- Dans le paragraphe 5.3 « Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme »
- Dans le paragraphe 7.2 « Compétences »
- Dans le paragraphe 7.3 « Sensibilisation »
- Dans le paragraphe 8.3.3 « Éléments d'entrée de la conception et du développement »
- Dans le paragraphe 8.4.1 « Maîtrise des produits et services fournis par des prestataires externes – Généralités »
- Dans le paragraphe 8.4.3 « Informations à l'attention des prestataires externes »
- Dans le paragraphe 10.3 « Amélioration continue »

Il s'agit d'un concept mis en valeur par cette nouvelle version de la norme ISO 9001, et qui trace l'ensemble des outils permettant à l'organisme d'évaluer en permanence sa performance dans un contexte global, touchant toutes les parties prenantes. Cette notion de performance concerne :

- L'organisme
- Le système de management de la qualité
- Les processus
- Les parties prenantes : collaborateurs, prestataires externes, organismes partenaires...

On constate aussi que dans le paragraphe 9.3 concernant la « Revue de Direction », cette notion de performance y apparaît à travers l'évaluation des prestataires externes et autres parties intéressées pertinentes. Cela engendre une grande adhésion et implication des managers au SMQ, et une accentuation de l'orientation vers des résultats centrés sur la culture de la performance, de l'efficacité et de l'efficience.

On peut présenter un rapport synthétique des modifications et nouveautés de la nouvelle version 2015 de l'ISO 9001 à travers les points suivants :

- L'exigence sur la détermination du contexte de l'organisation (chapitre 4) ;
- L'adoption de la notion du risque à la place des actions préventives, tout en se basant sur le principe de la roue de Deming : 1) Identification du risque, 2) Analyse du risque, 3) Evaluation du risque, 4) Traitement du risque ;
- L'orientation vers la conformité des produits ;
- L'introduction de la notion du Leadership avec le partage et la communication de sa vision (chapitre 5) ;
- La notion de planification est mise en valeur (chapitre 6) ;
- La notion du Knowledge management ;
- L'attention est apportée davantage sur les ressources financières de l'organisme (chapitre 7) ;
- L'implication des fournisseurs et des prestataires externes dans l'amélioration de la qualité (chapitre 8) ;
- La notion de gestion des compétences (chapitre 9) ;
- L'orientation client au lieu de l'écoute client ;
- Les enregistrements ne sont plus exigés par la nouvelle version, mais les procédures et processus doivent être toujours documentés (formels).

Ceci nous poussera vers la mise en valeur des variables clés de la réussite d'une transition vers le TQM, en mettant l'accent sur :

- Le Leadership, avec son implication et sa capacité à partager sa vision pour constituer une politique qualité claire et commune ;
- L'orientation client, qui constitue la finalité d'une certification, et l'outil principal permettant de mesurer la réussite d'une transition vers le TQM, à travers les différentes techniques permettant d'écouter activement les clients et de les satisfaire dans une approche de fidélisation ;
- Le rôle des fournisseurs dans l'amélioration continue de la qualité, à travers une politique orientée vers des partenariats stratégiques gagnants, permettant une meilleure optimisation des ressources, et cherchant à atteindre les objectifs Qualité de l'entreprise avec efficience ;

- La gestion des compétences individuelles et de groupe afin d'améliorer le rendement interne, et d'évoluer vers une démarche de valorisation des connaissances suivant une approche d'apprentissage organisationnelle.

#### 4. TQM et Prix Qualité

Le Total Quality Management a été traité dans plusieurs articles scientifiques et thèses de recherche, cependant il n'existe pas de définition unique partagée par l'ensemble des auteurs de cette discipline. De plus, plusieurs auteurs ont mis en péril son applicabilité et sa faisabilité dans des cas concrets. BOUNDS et al stipules qu'il n'existe pas de définition exhaustive du TQM à cause de trois raisons. La première raison est que le TQM met en avant des concepts et méthodes qui évoluent d'une manière continue. La deuxième raison est que l'adoption d'un système de management en amélioration continue nécessite le passage par différentes étapes pour transiter vers le TQM. La dernière raison c'est qu'il existe plusieurs formes de TQM (BOUDS et al, 1994). Ils définissent le TQM comme « *un système de management orienté vers la satisfaction des clients. C'est un système de management qui adopte une approche globale et intégrée dans la stratégie de l'entreprise. Elle est intégrée dans toutes les fonctions et départements de l'entreprise, impliquant tous les employés, fournisseurs et clients pour atteindre le même niveau de satisfaction* » (IBID, 1993). De plus, ces auteurs considèrent le TQM comme un paradigme qui regroupe trois thèmes essentiels : orientation client, adoption de systèmes inter fonctionnel, et l'amélioration continue.

En général, le TQM a trois principes de base, qui sont l'orientation client, l'amélioration continue et la participation totale de tous les acteurs internes et externes pour l'atteinte des objectifs Qualité (DEAN et BOWEN, 1991). Chaque principe est soutenu par un ensemble de pratiques. Puis chaque pratique est soutenue par un certain nombre de techniques permettant la réalisation efficace de chaque principe.

Dans un environnement de plus en plus compétitif, le service après-vente, l'amélioration de la productivité et de la qualité sont les principaux facteurs à l'origine de la survie d'une organisation à long terme. Ainsi, en réponse aux besoins urgents pour améliorer la compétitivité intra-sectorielle ont abouti à la création d'un certain nombre de prix pour la qualité. Ces prix font la promotion de l'importance de la satisfaction du client, la gestion des processus, la qualité et la sensibilisation de la productivité et de la reconnaissance pour la réalisation des positions concurrentielles supérieures, GHOBADIAN et WOO (1996).

Le succès économique du Japon au cours des 40 dernières années a attiré l'attention des gestionnaires occidentaux en raison des stratégies et techniques de gestion très réussies au Japon, TREVEOR (1986). Par conséquent, les gestionnaires de l'Ouest ont étudié et employé la qualité supérieure japonaise aux techniques de gestion pour construire des parts de marché au sein des sociétés occidentales, qui devint plus tard une exigence de base pour assurer son existence et construire les avantages concurrentiels de l'Ouest. Les produits japonais étaient considérés de mauvaise qualité, pas cher et mal conçus jusqu'à il y a quatre décennies. Cependant, les sociétés japonaises ont pensé à améliorer la qualité de leurs produits et services pour en faire une transformation remarquable dans le monde entier. Toutefois, pour encourager l'adoption du « Total Quality Control » par les entreprises japonaises, un prix de la qualité a été introduit, appelé le Prix Deming, considéré comme le premier prix de la qualité, en reconnaissance de la contribution de Deming aux progrès de l'industrie japonaise et de la révolution de la qualité au Japon et qui s'est avéré plus tard être une méthode efficace pour améliorer la qualité dans toute l'industrie japonaise, CAMP (1989).

Un certain nombre de facteurs ont encouragé de nombreux américains à introduire des prix nationaux et transnationaux qualité. Parmi ceux-ci on peut citer la contribution des techniques d'auto-évaluation et d'analyse comparative pour l'amélioration de la performance, l'importance de la qualité dans le monde des affaires, et le succès du prix de Deming dans l'amélioration de la qualité au Japon. Ces facteurs ont encouragé d'autres pays à introduire d'autres prix de qualité tels que l' European Quality Award (Europe) ; Charte Mark (Customer Service Excellence) (Royaume-Uni) ; Le Prix de la Fierté dans la qualité des emplois (Royaume-Uni) ; Prix Malcolm Baldrige National Quality (Amérique) ; Quality Award australien (Australie) ; et le Prix du roi Abdallah II d'excellence (Jordanie) ; le Prix National de la Qualité (Maroc), où tous les objectifs, suivant les propos de THOMAS (1992), auxquels ils répondent sont :

- Accroître la sensibilisation de la qualité en raison de son rôle dans l'amélioration de la performance et de la compétitivité des entreprises
- Stimuler le partage et la diffusion de l'information sur une base de stratégies organisationnelles ciblant la qualité
- Créer un climat de coopération entre les organisations pour le partage des expériences liées à la réalisation et la mise en œuvre de la qualité
- Stimuler les organisations à améliorer leurs processus et à la gestion de la production et leur engagement envers l'amélioration de la qualité.

Les Prix Qualité ont tous pour vocation de promouvoir la Qualité. Ils constituent, pour les organismes de promotion de la Qualité, des outils qui incitent les entreprises à lancer des démarches qualité et à renforcer leur compétitivité sur le marché dans lequel elles opèrent. Ce sont des moyens d'évaluation et d'auto-évaluation qui permettent aux entreprises de mesurer leurs performances en matière de qualité et d'identifier les axes de progrès.

Basés sur des référentiels de Qualité Totale, ils visent à :

- Soutenir une politique,
- Concrétiser la réussite d'une démarche,
- Susciter une dynamique de progrès,
- Permettre de se comparer aux autres,
- Identifier les bonnes pratiques exemplaires à promouvoir,
- Constituer un réseau de contact.

Au Maroc, le Ministère chargé du Commerce et de l'Industrie, en concertation avec les différents partenaires, a mis en place, en 1998, le Prix National de la Qualité.

Depuis l'année 1999, l'UMAQ, association à but non lucratif ayant pour but de promouvoir la qualité des produits et service, assure l'organisation de ce Prix.

Parallèlement, une marque du Prix National de la Qualité a été mise au point pour permettre aux organisateurs de communiquer sur les événements liés à ce Prix et aux entreprises lauréates de communiquer avec les parties intéressées et d'avoir la possibilité de marquer leurs produits et services.

Cependant, chacun de ces prix est basé sur un modèle perçu sur la base des références du TQM, et ils ne se concentrent pas sur les méthodes traditionnelles du contrôle de la qualité des produits et des services, mais plutôt ils prennent en considération les activités de gestion, les processus et les comportements qui influencent directement la qualité de l'organisation dans un sens plus global. Gagner un prix de la qualité est considéré comme le plus grand honneur que toute organisation peut atteindre, en raison à la reconnaissance nationale et internationale des prix de la qualité.

## 5. Méthodologie de recherche

Notre but est de rechercher les liens de causalité entre nos variables explicatives de la transition vers le TQM. La méthodologie de recherche empruntée dans notre recherche suit un paradigme positiviste, puisqu'on se place dans une logique hypothético-déductive.

Le paradigme positiviste est un positionnement épistémologique qui renvoie vers le repérage d'une réalité objective du monde observé. Par ailleurs, nous pouvons garder une certaine indépendance par rapport à l'objet étudié, tout en gardant une certaine neutralité par rapport au terrain étudié. Ceci nous renvoie vers le principe de l'objectivité de THIETART et al. (1999) où il précise que « *l'observation de l'objet extérieur par un sujet ne doit pas modifier la nature de cet objet* ». Selon IGALENS et ROUSSEL (1998), cette logique positiviste suit une approche déductive, basée sur le principe de mesure garantissant l'exactitude et la scientificité des résultats recherchés : il s'agit des principes de vérifiabilité, confirmabilité et réfutabilité des hypothèses de recherche.

Dans ce contexte, nous pouvons associer le qualitatif au quantitatif par le biais de la triangulation (THIETART, 2003). Ce qui signifie qu'on va traiter la problématique suivant deux logiques complémentaires (compléter la méthode qualitative par la méthode quantitative) permettant de joindre la mesure d'explication à l'approfondissement. Cela permet de compenser les limites inhérentes à chaque méthode par les atouts de l'autre.

En s'inspirant de la logique de triangulation, nous allons procéder dans un premier temps à l'analyse des prix qualité afin de déterminer et de comparer les variables contextualisées expliquant l'adoption d'un management par la qualité totale. Cela nous servirait à enrichir notre modèle conceptuel, et introduire notre exploration qualitative via des entretiens semi-directifs avec les experts en management de la qualité. C'est dans ce sens qu'on pourrait tracer nos hypothèses de recherche, qui représentent les différents liens de causalité entre nos variables explicatives et le TQM.

Dans un deuxième temps, nous procéderons à la contextualisation quantitative de toutes les variables de notre modèle conceptuel, pour passer au test des hypothèses de la recherche, et proposer ainsi une nouvelle pondération des facteurs utilisés dans l'évaluation des entreprises marocaines pour être primées Qualité.

## 6. Résultats empiriques

Sur la base d'une étude documentaire, nous allons procéder dans un premier temps à la contextualisation des pratiques liées au TQM, tout en étudiant les différents prix de la qualité les plus cités dans la littérature se rapportant à notre thème de recherche : il s'agit du prix Deming, du prix Balbridge, du Prix Européen et Français, et du Prix National de la Qualité. Cette analyse va pouvoir nous apporter des éléments d'éclaircissement par rapport aux critères d'évaluation des entreprises primées qualité. Par la suite, nous allons rapporter ces critères sur notre guide d'entretien, afin d'établir des entretiens individuels auprès des experts en management de la qualité : il s'agit des auditeurs Qualité et formateur en management de la qualité qui travaillent chez les cabinets de certification les plus connus au Maroc. Ceci nous permettra d'affiner notre modèle conceptuel, de tracer notre modèle des hypothèses, et ensuite de justifier nos items pour mesurer nos variables qui vont être vérifiés dans notre étude quantitative.

## A/ Résultats de l'étude qualitative :

Après la revue de la littérature, nous avons essayé de définir nos variables latentes grâce à des entretiens semi-directifs avec les professionnels en management de la qualité travaillant dans des cabinets de certification au Maroc. Nous cherchons à travers cette deuxième étape de l'étude exploratoire de vérifier la pondération accordée à chaque variable explicative de l'effet de transition dans un contexte marocain, et plus spécifiquement chez les entreprises certifiées ISO 9001 au Maroc. Notre a fait donc objet d'une détermination des différents items de recherche, pour pouvoir retracer notre modèle structurel global étudié dans une étude quantitative.

Nos entretiens ont été réalisés soit en face à face, ou dans le cas échéant par téléphone, vu que la plupart des auditeurs qualité sont généralement en déplacement professionnel. Les entrevues ont pris une durée moyenne de 15 minutes, et on a pu répondre à l'ensemble des questions de notre guide d'entretien (16 questions). Toutes nos questions étaient ouvertes, et ayant pour objectif la contextualisation des facteurs explicatifs de l'effet de transition vers un Système de Management Intégré dans un contexte plus global. Nous chercherons donc à pondérer l'importance de ces critères, et/ou à détecter de nouveaux critères qu'on n'a pas pu dégager dans notre état de l'art.

On a pu interviewer six cabinets de certification, représentés par 3 auditeurs qualité, et 3 formateurs en management de la qualité. Nous sommes restés fidèles à la structure de notre guide d'entretien, et on a pu dégager tous les points recherchés par notre étude qualitative grâce à une méthode semi-directive.

**Tableau n° 1 : Récapitulatif des hypothèses de notre recherche**

<b>Variables</b>	<b>Hypothèses de recherche</b>
Engagement et implication du Leadership	<b>H1</b> : L'engagement et l'implication du leadership influence positivement la transition de son organisme vers le TQM.
Management de groupe	<b>H2</b> : Une direction qui est orienté vers un management de groupe efficace influence positivement la transition de son entreprise vers le TQM.
Management des processus	<b>H3</b> : Il existe un lien positif entre la maîtrise des processus et la transition d'un organisme vers le TQM.
Positionnement Stratégique	<b>H4</b> : Un positionnement stratégique orienté vers une stratégie de focalisation et de différenciation permet la transition vers le TQM.
Orientation client	<b>H5</b> : Plus l'entreprise est orientée vers la satisfaction de ses clients, plus elle assure sa transition vers le TQM.
Partenariats avec les fournisseurs	<b>H6</b> : L'établissement des relations de partenariats avec les fournisseurs permet d'assurer la transition vers le TQM.
Organisation qualifiante et apprenante	<b>H7</b> : Une organisation qualifiante et apprenante influence positivement la transition d'une entreprise vers le TQM.
Structure de l'entreprise	<b>H8</b> : Une structure décentralisée influence positivement la transition d'une entreprise vers le TQM.

Source : Nous-même

Ce tableau nous permet de synthétiser l'ensemble des variables, issues de notre étude qualitative, qui expliquent la transition d'une entreprise certifiée ISO 9001 vers l'adoption et la mise en place d'un Système de Management Intégré où toutes les parties prenantes seront satisfaites. Nous chercherons ensuite à travers une étude quantitative la validité de nos hypothèses de recherches qui sont reliées à nos variables explicatives. De plus, nous allons tracer la pondération de chacune de ces variables, afin de vérifier la validité de notre modèle conceptuel, et essayer d'appuyer ou de compléter les pondérations utilisées par le Prix National de la Qualité.

Le management par la qualité totale sera évalué par quatre éléments qualifiés « résultats » à savoir : la satisfaction des clients, la satisfaction du personnel, l'intégration à la vie de la collectivité, et la part de marché de l'entreprise. Ceci reste valable puisque la définition du TQM suivant les propos de William Edwards Deming (DEMING, 2002) : « ... est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système, d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées ».

## B/ Résultat de l'étude quantitative

Notre questionnaire sera conçu suivant la structure de notre modèle conceptuel : nous allons mettre l'accent sur nos 8 variables explicatives de la transition vers le Total Quality Management.

Notre échantillon sera donc constitué principalement des responsables qualité des entreprises ciblées par notre étude quantitative (entreprises certifiées ISO 9001 au Maroc et primées qualité), ou le cas échéant du directeur général, du directeur de ressources humaines, ainsi que du directeur financier.

L'approche d'échantillonnage choisie est celle du Plan Aléatoire Simple Sans Remise (PASSR) (VAILLANT, 2005), où les unités de la population ciblée ont tous la même probabilité d'être choisies. « ... l'échantillonnage aléatoire simple est une méthode simple, ... la multiplication des unités d'échantillonnage peut être un gros inconvénient car les entreprises qui sont situées dans des périmètres dispersés peut générer des frais de déplacement et de localisation qui sont considérablement élevés » JAYARAMAN (1999). Nous avons surmonté cet inconvénient grâce à la méthode d'administration en ligne qui présente de nombreux avantages autres que la réduction des coûts liés aux déplacements et à la localisation des entreprises à enquêter.

La détermination de la taille de notre échantillon est justifiée par les propos de Roussel et al. (2005), qui précisent que : « la taille de l'échantillon doit réunir de 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'a d'items soumis à une analyse factorielle ». Pour ce, nous avons pu administrer ce questionnaire auprès de 161 entreprises certifiées ISO 9001 au Maroc, primées qualité ou ayant obtenu un certificat d'encouragement.

Les résultats de l'analyse statistique descriptive nous ont démontré que le coefficient d'asymétrie et le coefficient d'aplatissement indiquent simultanément que la distribution de l'échantillon suit une loi normale (CARRICANO et al., 2010), puisque :

- Tous les coefficients d'asymétrie sont compris entre -1 et 1 ;
- Tous les coefficients d'aplatissement sont compris entre -1,5 et 1,5.

Afin de pouvoir synthétiser les résultats obtenus de l'analyse factorielle confirmatoire, nous avons conçu ce tableau qui reprend les variables latentes constituent le modèle conceptuel de notre recherche. Notre objectif est de reprendre l'ensemble des items relatifs à chaque variable étudiée avec la mention du maintien ou de rejet. Nous faisons également apparaître les indices de fiabilité de

l'échelle : l'alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), le rho de Jöreskog ( $\rho\xi$ ), et le rho de la validité convergente des échelles ( $\rhovc$ ).

**Tableau n° 2** : Récapitulatif des résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

Variable à mesurer	Items déployés		Items retenus	$\alpha$	$\rho\xi$	$\rhovc$
	Intitulé	Abréviation				
<b>Engagement et implication du leadership</b>	Votre Leadership est fortement impliqué dans l'établissement et la communication d'une vision claire et partagée.	1 EngLead	✓	<b>0,89</b>	<b>0,894</b>	<b>0,678</b>
	Votre Leadership anticipe le changement et prépare des plans d'actions préventifs afin d'éviter tout dysfonctionnement éventuel.	2 EngLead	✓			
	Votre Leadership met l'accent sur le partage et l'objectivité de l'information et de la communication interne.	3 EngLead	✓			
	Le Leadership met à disposition de ses employés l'ensemble des ressources nécessaires pour améliorer la qualité.	4 EngLead	✓			
<b>Management de groupe</b>	Notre entreprise lance des plans de formation en permanence afin de développer les connaissances et les outils permettant d'améliorer la qualité, touchant plusieurs aspects du Management par la Qualité Totale.	MgtGrp1	✓	<b>0,84</b>	<b>0,844</b>	<b>0,647</b>
	Notre entreprise met l'accent sur la politique de santé & sécurité au	MgtGrp2	✓			

	travail à travers des formations de sensibilisation et d'information.					
	Les besoins en termes de formation du personnel sont étudiés et analysés périodiquement, afin de déterminer le budget et la planification qui leurs seront destinés.	MgtGrp3	✓			
<b>Management des processus</b>	Nos processus sont conçus pour être infaillibles afin de minimiser les erreurs et délaissements humains.	1 MgtProc	✓	<b>0,89</b>	<b>0,89</b>	<b>0,731</b>
	Nous établissons périodiquement un benchmarking pour se situer par rapport aux pratiques liées à la gestion des processus chez nos principaux concurrents.	2 MgtProc	✓			
	Nos processus sont revus au moins une fois par an afin d'apporter les changements nécessaires pour améliorer le rendement et la qualité.	3 MgtProc	✓			
<b>Positionnement stratégique</b>	Notre entreprise cherche à donner la priorité de partenariat aux fournisseurs labellisés « Qualité ».	PosStra1	✓	<b>0,89</b>	<b>0,898</b>	<b>0,746</b>
	La stratégie de notre entreprise est orientée vers la concentration sur des segments rentables, tout en cherchant à	PosStra2	✓			

	accroître la fidélité de la clientèle.					
	Notre entreprise cherche à se différencier en permanence de ses concurrents afin de se démarquer sur son marché.	PosStra3	✓			
<b>Orientation client</b>	Le développement de nos produits/services se base sur les besoins et les exigences exprimés par nos clients.	OriClt1	✓	<b>0,87</b>	<b>0,872</b>	<b>0,631</b>
	Le développement de nos produits/services se base sur les besoins et les exigences implicites, non exprimés par le consommateur.	OriClt2	✓			
	Plusieurs outils de communication sont mis à disposition des clients afin d'optimiser la collecte d'informations relatives à leurs préférences, et qui communiquent sur l'engagement de l'entreprise à cet égard (site web, e-mail contact, etc.)	OriClt3	✓			
	Tout un ensemble d'outils permettant l'évaluation de la satisfaction des clients est mis en place (questionnaires, visites des clients, etc.)	OriClt4	✓			
<b>Partenariats avec les fournisseurs</b>	Notre entreprise établit des relations de partenariat avec ses fournisseurs.	RelFssr1	✓	<b>0,83</b>	<b>0,832</b>	<b>0,626</b>
	Notre entreprise accorde une	RelFssr2	✓			

	grande importance à la qualité pour sélectionner les fournisseurs.					
	Notre entreprise invite les fournisseurs à maîtriser leurs processus externalisés.	RelFssr3	✓			
<b>Organisation qualifiante et apprenante</b>	Notre politique de recrutement adopte des critères de sélection efficaces (en termes d'objectivité et de convenance au poste).	1 OrgQual	✓	<b>0,74</b>	<b>0,832</b>	<b>0,626</b>
	Notre entreprise instaure des activités destinées à l'amélioration de la qualité telles que : les cercles qualité, les groupes d'amélioration de la qualité, ou un système de suggestion et de proposition relié à l'amélioration de la qualité.	2 OrgQual	✓			
	Notre entreprise établit au moins un audit interne par an afin d'évaluer les écarts internes par rapport à nos exigences et procédures de travail.	3 OrgQual	X			
<b>Structure de l'entreprise</b>	La communication interne au sein de notre entreprise est multilatérale (circule rapidement, sans aucune limite).	StrDec1	✓	<b>0,87</b>	<b>0,871</b>	<b>0,694</b>
	Dans notre entreprise, on établit des réunions de groupes afin de chercher les solutions possibles	StrDec2	✓			

	pour résoudre les dysfonctionnements et anomalies rencontrés.					
	Nous avons une structure organisationnelle décentralisée, puisque la direction encourage la prise d'initiative, et responsabilise ses employés pour prendre des décisions objectives, en concordance avec les objectifs de l'entreprise.	StrDec3	✓			
<b>Le Total Quality Management</b>	Satisfaction des clients	TQMclt	✓	<b>0,86</b>	<b>0,873</b>	<b>0,637</b>
	Satisfaction des employés	TQMemp	✓			
	L'intégration à la vie de la collectivité	TQMcoll	✓			
	Parts de marché de l'entreprise	TQMpd	✓			

Source : Nous-même

Après avoir mené une étude de factorisation exploratoire et confirmatoire, nous avons déterminé le nombre définitif d'items qui composent chaque variable latente de la recherche. L'objectif de ce dernier paragraphe est d'introduire le test des hypothèses de la recherche.

La procédure que nous adoptons pour le test des hypothèses de la recherche se base sur les résultats des phases précédentes et consiste dans le test du modèle structurel global de la recherche. La démarche méthodologique que nous suivons suit les préconisations d'Evrard *et al.* (2009).

Les résultats du test du modèle structurel global nous font apparaître une forte relation entre la variable « management des processus » et le TQM, avec un  $\gamma$  de 0,63, qui est la plus forte relation dans le modèle, suivie de la relation entre la variable « organisation qualifiante » et le TQM avec un  $\gamma$  de 0,49. Le modèle fait également apparaître une relation négative de  $\gamma = -0,11$  entre le « positionnement stratégique » et le TQM. Pour ce qui est des autres variables, les  $\gamma$  sont compris entre 0,11 et 0,28.

Afin de vérifier la signification des résultats, nous passons au test T de Student, aux côtés des valeurs complètes des coefficients de régression standardisés  $\gamma$ . Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'estimation de ces paramètres pour tous les liens entre les construits de la recherche.

**Tableau n° 3 : Résultats du modèle structurel global – Estimation des paramètres**

Relation			Std Reg Weight ( $\gamma$ )	Test T (C.R.)	P	Conclusion Relation
Engagement du leadership	→	TQM	0,23	4,111	***	Significative
Management de groupe	→	TQM	0,148	2,818	0,005	Significative
<b>Management des processus</b>	<b>→</b>	<b>TQM</b>	<b>0,633</b>	<b>6,313</b>	<b>***</b>	<b>Significative</b>
<b>Positionnement stratégique</b>	<b>→</b>	<b>TQM</b>	<b>-0,107</b>	<b>-2,23</b>	<b>0,026</b>	<b>Significative</b>
Orientation client	→	TQM	0,235	4,041	***	Significative
Partenariats avec les fournisseurs	→	TQM	0,276	4,494	***	Significative
<b>Organisation qualifiante</b>	<b>→</b>	<b>TQM</b>	<b>0,494</b>	<b>5,921</b>	<b>***</b>	<b>Significative</b>
Structure de l'entreprise	→	TQM	0,109	2,214	0,027	Significative

(\*) Std Reg Weights au niveau du tableau renvoient aux coefficients de régression standardisés.

Source : nous-même

Ce tableau nous présente une description exhaustive des liens qui existent entre nos huit variables explicatives et le Total Quality Management (TQM). Ceci nous a permis en premier lieu de valider toutes nos hypothèses de recherche sauf l'hypothèse numéro 4 concernant la variable « Positionnement Stratégique » (H4 : Un positionnement stratégique orienté vers une stratégie de focalisation et de différenciation permet la transition vers le TQM), et de valider notre modèle des hypothèses afin de vérifier l'intensité des relations qui peut exister entre chaque variable explicative et le TQM.

Nous pouvons dire en premier temps qu'il existe une relation significative entre l'ensemble de nos variables explicatives et le TQM. Maintenant, la pertinence de ce tableau réside dans le commentaire du sens de ces relations, et de leur intensité.

Nous pouvons rajouter qu'en comparant ces résultats avec la pondération effectuée par le Prix National de la Qualité, nous pouvons confirmer le choix de la variable « management des processus » comme des deux variables centrales pour l'évaluation des pratiques liées au management de la qualité chez les entreprises primées qualité au Maroc. Et on peut associer la maîtrise et l'excellence dans la gestion des processus au développement des compétences individuelles au sein d'une organisation, d'où l'importance de la variable « organisation qualifiante et apprenante » ; car on ne peut désigner une organisation maîtrisant ses processus si les qualifications internes ne peuvent pas poursuivre le développement et l'amélioration des processus de l'entreprise. Par conséquent, nous pouvons dire que ces deux variables constituent les facteurs clés de succès des entreprises Marocaines certifiées ISO 9001, et qui adoptent un système de management orienté vers la qualité totale orienté vers un Système de Management Intégré.

**Rappel des facteurs nommés « Moyens » dans le cadre du Prix National de la Qualité :**

- 1) Le Leadership : 100 points
- 2) La stratégie et les objectifs Qualité : 150 points
- 3) Le management du personnel : 100 points
- 4) Le management des ressources : 100 points
- 5) Le management des processus : 150 points

**Rappels des facteurs nommés « Résultats » dans le cadre du PNQ :**

- 6) La satisfaction des clients : 100 points
- 7) La satisfaction du personnel : 100 points
- 8) L'intégration à la vie de la collectivité : 100 points

## 9) Les résultats de l'organisation : 100 points

Sur la base de cette analyse rapprochée entre nos résultats et le PNQ, on peut proposer nos facteurs explicatifs de la transition vers le TQM, avec une pondération sur la base de 1000 points (pour un total de 12 facteurs étudiés dans notre recherche, dont 8 appelés « moyens » et 4 appelés « résultats ») :

**Tableau n° 4 : Pondération des facteurs du TQM pour une analyse critique du Prix National de la Qualité**

<b>Facteurs</b>	<b>Valeur</b>	<b>Fréquence relative</b>	<b>Fréquence pondérée</b>
Leadership	0,23	0,05	<b>46</b>
Management de groupe	0,148	0,03	<b>30</b>
<b>Management des processus</b>	<b>0,633</b>	<b>0,13</b>	<b>128</b>
Positionnement stratégique	0,107	0,02	<b>22</b>
Orientations client	0,235	0,05	<b>47</b>
Partenariats avec les fournisseurs	0,276	0,06	<b>56</b>
<b>Organisation qualifiante et apprenante</b>	<b>0,494</b>	<b>0,10</b>	<b>100</b>
Structure de l'entreprise	0,109	0,02	<b>22</b>
<i>Satisfaction des clients</i>	0,49	0,10	<b>99</b>
<i>Satisfaction du personnel</i>	0,59	0,12	<b>119</b>
<i>Intégration à la vie de la collectivité</i>	0,66	0,13	<b>133</b>
<i>Part de marché de l'entreprise</i>	0,99	0,20	<b>200</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4,962</b>	<b>1</b>	<b>1000 points</b>

Source : Nous-même

Voici donc la nouvelle pondération issue des résultats de notre étude empirique, pouvant ainsi revoir le degré d'influence de chaque variable sur l'effet de transition des entreprises certifiées ISO 9001 vers un système de management plus global, où l'organisation prend en compte la satisfaction de toutes ses parties intéressées :

- Facteurs dits « moyens » :
  - Leadership : 55,62 points
  - Management de groupe : 35,79 points
  - Management des processus : 135,08 points
  - Positionnement stratégiques : 25,88 points
  - Orientations client : 56,83 points
  - Partenariats avec les fournisseurs : 66,75 points
  - Organisation qualifiante et apprenante : 119,47 points
  - Structure de l'entreprise : 26,36 points
  
- Facteurs dits « résultats » :
  - Satisfaction des clients : 118,50 points

- Satisfaction du personnel : 142,68 points
- Intégration à la vie de la collectivité : 159,61 points
- Part de marché : 239,42 points

Ce qui donne un TOTAL de 1000 points. Bien évidemment, ce travail pourra être bien poussé en essayant d'arrondir les chiffres, mais cela reste discutable et relatif à la méthode d'arrondissement qui sera choisi.

## 7. Conclusion, limites et perspectives de recherche

Le champ d'application de la norme ISO 9001 prend de l'ampleur dans les pratiques managériales d'année en année pour permettre aux entreprises d'aborder la notion de la qualité d'une manière plus générique et exhaustive. L'évolution historique des pratiques de normalisation et celles relatives à la notion de la qualité a permis de tracer un cadre partenarial entre client et fournisseur, faisant l'objet d'une amélioration importante. Actuellement, la norme ISO 9001 est à la fois une *norme de qualité* et *d'organisation* (BENEZECH, 1996) la plus renommée dans le monde entier.

Au Maroc, on ne compte pas plus de 1200 entreprises certifiées ISO 9001 en 2010. Ce chiffre nous montre clairement que la place de la qualité dans la culture entrepreneuriale marocaine reste anémique, et demande un grand effort d'orientation et d'accompagnement.

Les résultats de cette recherche nous ont permis de déterminer les facteurs pouvant pousser l'entreprise marocaine, certifiée ISO 9001, vers un management par la qualité totale. A ce stade, nous cherchons à dépasser la logique d'une entreprise qui subit les exigences normatives *sous pression d'un donneur d'ordre, pour l'imitation hâtive d'un concurrent ou pour la satisfaction de l'effet de mode* (AZOUZOU, 2012).

L'analyse des résultats issus du terrain nous a permis de révéler les déterminants de la réussite d'une transition vers un Système de Management Intégré, dans le contexte des entreprises certifiées ISO 9001 au Maroc. Une première analyse factorielle exploratoire nous a permis de valider tous nos items de recherche, dans le but de déterminer la fiabilité des échelles de mesure de nos variables étudiées. Cela veut dire que toutes nos variables sont factorisables, et que l'ensemble des items utilisés présentent une cohérence à l'égard des tests statistiques de l'analyse exploratoire. Ceci nous a permis d'appréhender le modèle structurel global afin de procéder au test de nos hypothèses de recherche.

Suite aux résultats de notre analyse confirmatoire, plus précisément de notre modèle structurel global, on peut dire que le choix des variables pouvant expliquer la transition des entreprises marocaines certifiées ISO 9001 vers le TQM s'explique spécialement par deux variables : le management des processus, qui prédomine parmi toutes nos variables étudiées, et l'organisation apprenante et qualifiante, qui occupe la deuxième place à travers un effet aussi bien fort que le premier.

Notre recherche apporte certes des contributions à la compréhension des déterminants de la réussite d'une transition vers le TQM, mais elle présente aussi, des limites qu'il faut signaler. Notre première limite consiste en la probabilité de subjectivité quant aux réponses collectées auprès de nos enquêtés. Cela pourrait avoir une incidence sur la validité de nos résultats empiriques.

On peut citer comme deuxième limite le choix de nos huit variables explicatives sur la base de l'analyse discursive à travers des entretiens semi-directifs établis avec les experts en management de la qualité. Faute de temps, nous n'avons établi que 6 entretiens auprès de 6 organismes de certification au Maroc. Cela pourrait nous conduire vers l'inexactitude quant au choix des variables explicatives de

la transition vers le Management par la Qualité Totale. Nous pouvons donc prévoir dans les prochaines études d'éventuels entretiens, afin de mieux décrire la conception faite des experts en management de la qualité des variables déterminantes de la transition des entreprises marocaines certifiées ISO 9001 vers un nouveau style de management où toutes les parties prenantes seront satisfaites.

### **Bibliographie sélective**

ABOUSA, F. (2011), *TQM Implementation and its Impact on Organisational Performance in Developing Countries*, Université de Wollongong, Faculté d'ingénierie, Australie.

AZOUZOU, H. (2012), *Le management par la qualité totale : un essai de modélisation - Cas de 72 entreprises marocaines exportatrices*, Revue La Cible, n°117, 2ème trimestre.

DEAN, J.W. & BOWEN, D.E. (1994), *Management theory and total quality : improving research and practice through theory development*, in *Academy of Management Review*, ol.19, n°3, pp. 392-418.

EL GHORMLI, Y. (2016), *De la certification au TQM : les déterminants de la réussite d'une transition – Cas des entreprises Marocaines certifiées ISO 9001*, Université Cadi Ayyad, Laboratoire de recherche en Qualité, Marketing, et Transfert des Innocations, FSJES-Marrakech.

GHOBIAN, A. & WOO, H. S. (1996), *Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards*, International Journal of Quality & Reliability Management, Volume 13, Issue 2, pp. 10-44.

GOMEZ-MEJIA, L.R. & BALKIN, D.B. (1992), *Compensation, organizational strategy and firm performance*, Cincinnati, OH : Southwestern Publishing Company.

JURAN, J. M. (1974), *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill.

LAURENS, P. (1997), *Qualité et communication organisationnelle*, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, sous la direction de R. BOURE.

LERAT-PYTLAK, J. (Décembre 2002), *Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale*, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, Centre de Recherche en Gestion EA 792, Institut d'Administration des Entreprises, Université des Sciences Sociales - Toulouse I.

MARQUETTE, C. (1993), *Fondements du projet qualité et perspectives de transformation du travail*, in Performances Humaines et Techniques, n°65, pp. 6-15.

MCADAM, R. ; ARMSTRONG, G. & KELLY, B. (1998), *Investigation of the relationship between total quality and innovation: a research study involving small organizations*, European journal of innovation management, 1(3), pp. 139-147.

# Lean et Qualité : histoire d'une double amnésie

Par :

**Gilles LAMBERT**

EM Strasbourg Business School

Laboratoire HuManiS EA 7308

&

**Éric REINHARD**

Entreprise Hartmann

Laboratoire HuManiS EA 7308

## Résumé

Depuis leurs mises en application, les démarches qualité n'ont cessé de donner lieu à des interprétations, déformations et aménagements qui les éloignent parfois de leur intention originelle. Le même phénomène de filtrage organisationnel est à l'œuvre en ce qui concerne le Lean management. La raison est, qu'à la fois méthode de transformation de l'organisation tournés vers la recherche d'une efficacité améliorée ou d'une plus grande efficacité, ces démarches sont aussi des outils de communication fièrement érigés vers les parties prenantes de l'entreprise pour les rassurer sur les pratiques en interne. Elles sont hautement symboliques et donc sujettes à des jeux de rhétoriques complexes. La superposition de ces deux caractéristiques d'image et de transformation substantielle rend difficilement lisible leur mise en œuvre et conduit parfois à des contradictions, voire des perversions. Sur la base de cas d'entreprises conjointement confrontées au Lean et à la Qualité, nous proposons de revenir aux principes fondateurs de ces approches afin d'imaginer des modes simplifiés de management de ces référentiels tout aussi performants.

## Introduction

La littérature sur l'innovation managériale et organisationnelle cite deux approches liées au développement de la qualité : le Total Quality Management ou TQM, et le Toyota Production System ou TPS (Birkinshaw et al., 2008, p. 830). Pour ces auteurs, les deux approches citées répondent à la définition d'une innovation managériale pour les raisons suivantes :

- « *Le TQM est une approche nouvelle de pratiques et de processus dont les buts sont de réduire les défauts en termes de qualité et d'améliorer la satisfaction du client ;*
- *Le TPS est une approche nouvelle de pratiques et de processus dont les buts sont d'améliorer l'efficacité de la production et la réduction des gaspillages.* » (Birkinshaw et al., 2008, p. 830).

De plus, TQM et TPS s'inscrivent dans le cadre du mouvement de la rationalisation observé au vingtième siècle (Björkman, 1996). Ces deux approches ont été développées depuis les années 1950 au Japon (MartínezLorente et al., 1998 ; Holweg, 2007) et suscitent depuis les années 1980 pour le TQM, et depuis les années 1990 pour le TPS, un intérêt important dans la littérature scientifique et chez les praticiens (Dahlgard et Dahlgard-Park, 2006 ; Näslund, 2008).

Elles sont aujourd'hui utilisées, au travers de traductions opérationnelles telles que les standards ISO (particulièrement pour les versions 2000, 2008 et 2015) pour le TQM (Gotzamani, 2001) et l'approche Lean pour le TPS (Womack et Jones, 1990, 1996).

Lean et TQM ont de nombreuses similitudes à aux moins deux niveaux : d'une part des racines communes au niveau conceptuel, avec une littérature pléthorique (Martínez-Lorente et al., 1998 ; Shah et Ward, 2007) ; et d'autre part une très large diffusion dans les entreprises avec des réalités polymorphes et complexes dans leurs mises en usages et dans les résultats obtenus par les praticiens (Zbaracki, 1998 ; Shah et Ward, 2007 ; Lambert et Ouédraogo, 2010 ; Boiral, 2012). Contrairement aux aspects conceptuels, les études empiriques sont rares dans la littérature et constituent souvent une perspective de recherche proposée par les auteurs (HerasSaizarbitoria et Boiral, p. 56). Nous nous inscrivons dans la perspective critique de ces travaux sur les normes organisationnelles dont les entreprises se sont emparées aussi bien dans des buts de changements organisationnels substantiels que des finalités de pure image vis-à-vis de leur environnement socioéconomique. Nous portons ici la question de la mise en œuvre et de l'impact des normes au niveau des liens complexes qu'entretiennent aujourd'hui dans les entreprises les approches Lean et Qualité.

Dans une première partie, nous étudions tout d'abord les liens et les différences qui existent entre Lean et TQM. Nous identifions notamment les thèmes de réflexion posés aux praticiens dans la littérature pour la mise en œuvre conjointe des approches Lean et ISO. Les standards de qualité seront considérés comme une traduction normative des principes qualité du TQM. Nous illustrerons le besoin de rapprochement entre Lean et Qualité par des données empiriques. Nous montrerons dans une seconde partie les dérives que chacune des méthodes a subi au contact des réalités de la mise œuvre. Enfin dans une troisième partie nous proposerons de revenir sur ce que ces approches ont en commun dans une perspective d'unification dans les pratiques d'entreprises. Nous terminerons par quelques recommandations en matière de pilotage de ces normes et référentiels d'amélioration organisationnelle en suggérant l'urgence de revenir aux racines de ces approches afin de tourner le dos aux caricatures portées sur l'image et les manipulations symboliques.

## **1. Les divergences entre Lean et TQM**

La cohabitation très fréquente des normes qualité avec l'approche Lean conduit aujourd'hui les entreprises à tenter de réconcilier des objectifs parfois contradictoires créant des tensions entre la recherche d'efficacité et d'efficacités. Ces tensions s'expriment parfois par des jeux de pouvoir créant des velléités de domination d'une approche sur l'autre. La question des synergies entre Lean et Qualité est très répandue au sein des organisations et exige qu'on éclaircisse dans un premier temps les différences conceptuelles entre ces deux corpus.

### **1.1. Différences conceptuelles entre Lean et TQM : gestion des stocks et du supply chain**

Les principes de base du TQM ont été décrits principalement par W. Edwards Deming, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa, Armand V. Feigenbaum, Philip B. Crosby (Hackman et Wageman, 1995 ; Powell, 1995 ; Molet, 2006 ; Monden, 2012). Ceux relatifs au Lean font également l'objet d'une littérature abondante avec des terminologies diverses (Shah et Ward, 2007, p. 785). Nous retenons les cinq principes du Lean présentés par Womack et Jones (2012) et les quatorze principes présentés par Liker (2006).

Pour Womack et Jones, les cinq principes d'un Système Lean sont :

1. Déterminer précisément la valeur apportée, produit par produit, du point de vue du client ;
2. Identifier la chaîne de valeur correspondant à chaque produit ;
3. Etablir des flux de valeur continus ;
4. Laisser le client tirer la valeur ;
5. Viser la perfection.

Or, la réussite de la mise en œuvre de ces plans d'action est loin d'être garantie (Dahlgaard et Dahlgaard-Park, 2006 ; Mann, 2009 ; Liker et Rother, 2011). En effet, pour Dahlgaard et Dahlgaard Park (2006), la question de la meilleure feuille de route pour l'implémentation des principes du TQM ou du Lean doit intégrer un changement de culture en lien avec ces approches. L'échec est garanti en cas d'application similaire à "l'achat d'une nouvelle machine" (p. 272).

La question posée dans ce travail de recherche est similaire à celle étudiée par Zbaraki (1998) au sujet de la mise en œuvre du TQM : les praticiens s'appuient sur une rhétorique de réussite par l'exemple, mais la mise en œuvre présente une réalité potentiellement différente.

Nous nous proposons de relever les points communs entre les approches TQM et Lean Production dans le Tableau 1, sur la base des éléments présentés respectivement pour le TQM par Martínez-Lorente et al. (1998) ; et pour le Lean par les quatorze principes de Liker (2006).

Catégorie	<b>Philosophie</b> : une philosophie fondée sur une réflexion de long terme.	<b>Processus</b> : une attention portée aux processus pour l'élimination systématique des gaspillages								<b>Personnes</b> : respect des hommes –employés et partenaires–, mise au défi et développement			<b>Problèmes</b> : résolution des problèmes par l'amélioration continue et l'apprentissage		
Principes du Lean	Fonder ses décisions managériales sur une philosophie à long terme, et en accepter les coûts à court terme.	Créer un flux continu dans ses processus pour faire apparaître les problèmes (Jidoka).	Tirer plutôt que pousser pour éviter la surproduction (Principe du JAT mis en œuvre par le système Kanban).	Lisser les activités (Heijunka).	Affirmer dans la culture de l'entreprise la volonté de tout arrêter si besoin pour résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent, afin d'assurer un excellent niveau de qualité dès le premier produit (Andon).	La standardisation du travail est la base de l'amélioration continue et de l'implication du personnel.	Le management visuel permet de s'assurer que les défauts ne restent pas cachés.	N'utiliser que des technologies testées et éprouvées dans les processus de fabrication.	Développer des leaders qui comprennent le travail dans le détail et qui incarnent par leur attitude la philosophie de l'entreprise.	Recruter et former un personnel de qualité exceptionnel, organisé en équipes et qui suit la philosophie de l'entreprise.	Respecter le réseau étendu des partenaires et fournisseurs en les encourageant à toujours mieux faire et en les aidant à s'améliorer.	Aller soi-même voir ce qui se passe sur le terrain (Gemba) afin de comprendre toutes les situations pratiques (Genchi Genbutsu).	Prendre les décisions lentement, par consensus, en considérant toutes les options (Nemawashi).	Devenir une organisation apprenante par une réflexion au fil de l'eau (Hansei) et par l'amélioration continue (Kaizen).	
Éléments du TQM :															
Engagement et support de la Direction, Leadership	X								X						
Satisfaction du client et gestion de la relation au client	X										X				
La qualité des matières avant le prix ; gestion de la relation fournisseur par le partenariat											X				
Gestion des personnes : travail d'équipe et développement										X				X	
Affitude positive des employés pour l'amélioration continue et le travail d'équipe														X	
Conception produit avec participation transfonctionnelle						X							X		
Approche processus transfonctionnelle		X													
Management par les faits pour le suivi de la qualité								X				X			
Rôle du service qualité															
Benchmark															

Tableau 1 : Matrice de comparaison des éléments du TQM et du Lean

Le Lean apporte des éléments supplémentaires par rapport au TQM. En effet, dans leur analyse des composantes du Lean Production, Shah et Ward (2007) notent que le Lean est composé de quatre approches principales : TQM, JIT, TPM pour la gestion de la maintenance et HRM pour la gestion des ressources humaines.

La différence principale entre Lean et TQM concerne donc les aspects en lien avec la réduction des stocks par le JIT, et la gestion de la Supply Chain (Martínez-Lorente et al., 1998, p. 385) qui est, au travers de l'optimisation de la chaîne de valeur, l'objectif majeur du Système Lean (Womack et Jones, 2012).

En conclusion, Kaizen et TQM sont deux éléments essentiels et constitutifs du TPS et, par conséquent, de l'approche Lean. Cette dernière aborde en plus de façon spécifique et centrale la question de l'optimisation des flux dans la Supply Chain avec comme postulat de base la satisfaction client et la réduction systématique des gaspillages. Ces gaspillages sont au nombre de huit : les productions inutiles (le premier à réduire selon Ohno car il génère des stocks inutiles qui cachent les vrais problèmes et génèrent des coûts), les temps d'attente, les transports et manutentions inutiles, les stocks, les mouvements inutiles, les tâches (ou usinages) inutiles, les défauts, la mauvaise affectation des personnes (Ohno, 1988 ; Liker, 2006).

### **Comment combiner Lean et ISO ?**

L'International Organization for Standardization qui publie les normes ISO considère que l'approche TQM inclue les standards ISO, tels que la norme ISO 9001. En outre les sept principes de management de la qualité qui forment le socle des normes ISO 9000 sont bien conformes aux principes du TQM : *Customer focus, Leadership, Engagement of people, Process approach, Improvement, Evidence-based decision making, Relationship management*.

Ainsi, à partir des deux innovations managériales et organisationnelles étudiées en introduction : TQM et TPS, l'application concrète prend la forme des standards ISO pour la première, et de l'approche Lean pour la seconde. Et la question de l'internalisation et de la pérennisation dans les entreprises est posée tant pour ISO (HerasSaizarbitoria et Boiral, p. 55) que pour le Lean (Liker et Rother, 2011). Les deux approches présentent des avantages pour les entreprises, lorsque les concepts initiaux ne sont pas pervertis (Lorino, 2014).

Or, la littérature note des dérives dans l'application des normes ISO. Ainsi, pour Adler (1999), les procédures utilisées dans le cadre d'une certification ISO 9000 ne bénéficient pas aux employés, mais permettent aux managers de se couvrir en cas de défaillance (Adler, 1999, p. 39). De plus, l'image de rigueur et de rationalité liée aux standards ISO peut être déconnectée de la réalité de l'entreprise dans ses capacités d'apprentissage et ses pratiques (Boiral, 2012, p. 635).

De même, il existe des effets négatifs ou des problèmes pour pérenniser l'approche Lean : la littérature relève également des effets négatifs ou pervers en lien avec le déploiement du Lean. Ces effets concernent tout d'abord une augmentation du stress au travail tel que décrit par Cusumano (1994) ou Baglin et Capraro (1999). Ces auteurs mettent en garde sur la perception et le mal-être des salariés en raison de l'intensification de la pression pour la performance. La mise en place des standards mène également selon le rapport Valeyre (2006) au sentiment de perte d'autonomie et à la démotivation des salariés. Et le déploiement d'une approche Lean sans une véritable mise en place d'un système de management est bien souvent voué à l'échec (Mann, 2009).

Dès lors, est-ce que le cadre stricte, normé et documenté d'un système d'assurance qualité de type ISO 9001 est en mesure de pérenniser des effets positifs d'une démarche Lean, par exemple en termes d'amélioration continue ? Et l'approche Lean peut-elle apporter plus de pragmatisme, d'agilité et d'acceptation à une certification ISO 9001 ? Le standard qualité ISO 9001 et son approche « macro » est-il conciliable avec les standards de travail de type « micro » utiles pour l'opérateur ? Peut-on faire cohabiter une approche plutôt *top-down* (TQM) avec une approche plutôt *bottom-up* (Lean) comme nous allons le voir plus bas ?

Nous notons les efforts de l'organisation AFNOR pour proposer une méthode de mise en synergie de la norme ISO 9001 avec l'approche Lean : « Lignes directrices pour mettre en synergie Lean Management et ISO 9001 » (AFNOR, 2011). Cette norme est enregistrée sous la codification FD X 50-819. Du point de vue de l'ISO, « l'enjeu de mettre en synergie Lean et ISO 9001 est de faire plus de « Qualité Rentable » en développant la performance opérationnelle tout en préservant la satisfaction des clients, les relations avec les fournisseurs et les facteurs humains dans l'entreprise. » (AFNOR, 2011, p. 7).

Or, si un tel document est nécessaire, est-ce à dire que les entreprises engagées à la fois dans une démarche ISO et Lean ne les combinent pas, au risque d'avoir les effets pervers des deux approches ?

Les apports respectifs à une synergie Lean et ISO pourraient donc être tout d'abord d'allier la rigueur et la structure documentaire d'une norme telle qu'ISO 9001 conçue telle un système qualité soutenu par la Direction (approche *Top-down*), avec l'agilité et l'opérationnalité de l'amélioration continue telle qu'elle est représentée au cœur des principes du Lean (approche *Bottom-up*). En effet, l'approche Lean donne la possibilité aux opérateurs eux-mêmes d'identifier les problèmes qu'ils rencontrent, et d'arrêter le flux afin d'identifier les causes et ainsi amener des actions correctives dans le processus. Cette internalisation de la qualité dans les processus pour la satisfaction du client est également réalisée dans les pratiques Lean par un travail d'équipe, favorisé par des outils spécifiques, par exemple pour visualiser les flux par le Value Stream Mapping (VSM). Et, pour pérenniser les effets de l'amélioration continue apportés par le Lean, la rigueur du système ISO 9001, version 2015, pourrait apporter notamment ses exigences de mesure et d'enregistrement de la performance à tous les niveaux utiles. En résumé, les apports mutuels de l'ISO et du Lean pourraient être d'apporter à une organisation un système qualité standard, allié à un travail standard défini par les opérateurs dans le cadre d'une démarche pérenne d'amélioration continue, maîtrisée en termes documentaire.

## 1.2. Le constat sur le terrain

La question du rapprochement sur le terrain entre Lean et Qualité semble s'être généralisée. Une grande partie des entreprises japonaises font par exemple de la TPM en huit piliers en utilisant le référentiel JIPM (Japan Institut of Plant Maintenance) et complète par une démarche TQM conforme aux travaux de Deming.

### Cas du Lean Alsace

Les observations empiriques réalisées dans des entreprises engagées « en parallèle » dans une approche de certification de leur système qualité (ISO, FDA<sup>1</sup>, FAA<sup>2</sup>, ...), et dans le déploiement du Lean montrent une réalité avec de nombreux potentiels d'amélioration. Par exemple, les échanges d'expérience réguliers réalisés par l'un des auteurs au sein d'une

<sup>1</sup> Food and Drugs Administration, pour les industries agroalimentaires, du médicament ou des dispositifs médicaux. Federal Aviation Administration, pour l'industrie aéronautique.

communauté de pratique « *Lean Alsace* », regroupant 16 entreprises -PME et Grandes Entreprises-, en témoignent :

- La pression de la direction pour obtenir une certification qualité nécessite la focalisation des ressources humaines sur cet objectif, au détriment des actions d'amélioration continue générées par le Lean ; pour une entreprise de la communauté de pratique « *Lean Alsace* », le résultat est le décalage de 18 mois pour la programmation d'une nouvelle transaction dans un ERP.
- Les employés évoquent un « calvaire administratif » lié au processus de validation des procédures qualité. De plus, pour être conformes à la norme, ces procédures font l'objet de formations accélérées en e-learning dont le bénéfice perçu par les employés n'est qu'administratif : « *nous sommes noyés par ces formations qui ne nous servent pas dans notre travail* ». En effet, l'acquisition réelle des connaissances et compétences n'est dans cette approche pas la priorité.
- A l'inverse, les approches Lean dans ces entreprises, généralement plus récentes que les certifications qualité de type ISO et bien que permettant aux opérateurs de participer activement à l'amélioration continue, sont menées souvent en parallèle du système d'assurance qualité ; ainsi, dans une entreprise de production agroalimentaire, le Direction de production en charge du Lean, considère que « le service qualité n'est là que pour maintenir une norme ISO qui ne sert à rien pour améliorer les processus de fabrication ; au contraire du Lean ».
- Il existe donc des doublons entre un service en charge de la qualité, et un autre engagé dans le déploiement des outils et des principes du Lean. Un coordinateur Lean constate ainsi que « *nous avons dans l'entreprise deux formulaires de résolution de problème ; un géré par la qualité, et un autre plus pratique et opérationnel géré par le Lean. J'ai proposé que nous les fondions en un document unique* ». Ces doublons sont générateurs de coûts et potentiellement de tensions chez des opérateurs audités par les « gens de la qualité » et par les « gens du Lean ».
- Les praticiens reconnaissent également que l'approche Lean a beaucoup à gagner de l'organisation documentaire requise par un système qualité type ISO ou FDA. Pour un Directeur SCM, « *nous avançons vite et bien au niveau de l'amélioration de notre usine par le Lean. Mon souci est qu'aucun des documents du Lean n'est maîtrisé, par exemple par une GED<sup>2</sup>* ».
- Enfin, une entreprise témoigne d'une mise en synergie réussie de l'approche Lean et ISO, sur un aspect sécurité de l'environnement de travail : « *nous avons constaté que nous réalisons les mêmes audits sécurité ; d'un côté de façon très opérationnelle et pratique par le Lean, tous les trois mois, et d'un autre côté de façon très protocolaire par l'ISO chaque année ; nous avons fusionné les deux* ». (Personnes interviewés : responsables Lean participants)

Ce dernier exemple est conforme à l'esprit de l'application de la norme FD X 50-819 qui permettrait de bénéficier des synergies entre l'approche ISO et le Lean afin d'aboutir à une « qualité

---

<sup>2</sup> Gestion Electronique des Documents.

rentable » comme l'appelle de ses vœux l'AFNOR (Bellaïche – Bouvart – Harivel, 2015). Le Lean, qui lui est focalisé sur la recherche de l'efficacité, permettrait de dynamiser ISO en privilégiant la performance opérationnelle, notamment en ce qui concerne la chasse aux gaspillages. En s'inspirant d'une démarche de changement de type « bottom-up », le Lean devrait corriger les excès d'ISO qui place, comme le montrait déjà Hackman/Wageman (1995) à propos des démarches TQM, les opérateurs dans un dilemme en leur demandant de travailler dans des logiques d'amélioration continue permanentes tout en imposant de façon top-down des objectifs qualité et des bonnes pratiques souvent importées. Toutefois pour que puisse jouer cette synergie, il faudrait que les logiques d'apprentissage par expérimentations correspondent à des réalités de terrains. Or, comme nous allons le voir, le Lean tel qu'il est mis en œuvre retient la chasse aux gaspillages (*muda*) mais laisse dans l'ombre une planification raisonnable des surcharges de travail (*muri*) notamment par le lissage de l'activité qui permet également de réduire les variations dans le travail. Ce lissage de l'activité permet ainsi d'éviter les à-coups et de fournir des marges de manœuvre à l'organisation permettant aux acteurs de celle-ci de prendre du recul, d'imaginer des solutions nouvelles ou tout simplement de faire face à des pointes d'activités non prévues. Ces gaspillages sont qualifiés en japonais de *Muda*. Ils sont potentiellement le résultat de deux causes majeures à traiter absolument dans l'approche Lean : la surcharge d'activité ou *Muri*, et les variations qui en découlent ou *Mura*. Il s'agit d'éléments essentiels du TPS, et pour Lorino (2014), les slacks organisationnels font partie intégrante de la démarche d'origine de Toyota : « *Ohno désigne le Muri (surcharge des personnes et des équipements) comme cause première du gaspillage. [...] L'impératif d'éliminer la surcharge de travail conduit Toyota à planifier des surcapacités qui peuvent aller jusqu'à 50% du temps de travail.* » Lorino (2014, p. 3). Cela permet effectivement selon lui de donner aux opérateurs la possibilité de s'investir dans la résolution de problèmes et les actions de progrès.

#### **Cas entreprise Aéronautique : un conflit ISO/Lean finalement géré**

Au niveau du groupe, il n'y a qu'un responsable Qualité et Lean (Direction Qualité-Amélioration continue) mais au niveau des divisions et du terrain les métiers restent séparés. Les qualitatifs (au nombre de 3 au niveau du site interviewé où travaillent 896 salariés) sont très absorbés par le quotidien particulièrement interfacé avec la production. Ils font la chasse aux non conformités, aux coûts qualité... et cela au contact direct de la production. Chaque année, la direction de l'entreprise définit par le biais d'une Balance Score Card (BFSC) des sujets d'amélioration continue (une quarantaine ont été décidés pour l'année 2017). La logique Lean, qui prend le nom d'Amélioration Continue, est en quelque sorte le bras armé du BFSC. L'entreprise confie chaque projet à des experts (qualifiés de green belt à black belt). Les projets les plus complexes étant confiés au personnel qualifié « black belt » jusqu'aux plus simples confiés aux « green belt ». Le coordinateur de cette approche Lean est un « Master Black Belt » qui forme les opérateurs à la résolution de problème par les outils du Lean et du Six Sigma ; sa fonction est Responsable de l'Amélioration Continue. Il signale qu'une vigilance est nécessaire dans la mesure où il peut exister des doublons entre des documents maintenus spécifiquement dans le système d'assurance qualité, et des outils utilisés pour le Lean-Six Sigma ; ça a été le cas d'un formulaire de résolution de problème qu'il a fallu uniformiser. Il y a une véritable volonté de l'entreprise, sur la base d'une cartographie des processus, de développer toutes les synergies possibles par une meilleure intégration des démarches de progrès.

De plus, les « belts » ne sont pas regroupés dans le service Amélioration Continue, mais sont directement affectés aux unités autonomes. Par exemple, les « black belts » sont des patrons de flux. Ainsi, le responsable Amélioration Continue a un rôle de facilitateur afin que le déploiement de la politique soit réalisé et que d'éventuels blocages soient levés. Ce rôle spécifique du responsable Amélioration Continue pourrait justifier son rattachement

à la Direction Générale ; or il est aujourd'hui rattaché à la Direction Qualité-Amélioration Continue. Le risque d'une telle organisation est, d'après lui, une décorellation entre l'amélioration continue et la Direction qui peut mener à des problèmes dans le déploiement de la politique ; avec la perte des enjeux stratégiques.

Cette logique d'amélioration continue est très nettement top-down. Une autre source de progrès incrémental provient de la base et plus particulièrement des acteurs qualité qui, dans une logique de boîte à idées, cogènèrent avec les employés de la production un certain nombre de projets chemin faisant dont les gains sont en général immédiats. D'une part, ces sources d'amélioration continue (au nombre de 30 l'an passé) sont issues de l'esprit kaizen véhiculé par les démarches qualité. D'autre part, elles sont faites par les salariés sur du temps libre ou des heures supplémentaires, les ressources oisives (ou slack) étant quasi inexistantes eu égard au principe d'efficiences du Lean.

La dynamique d'évolution des métiers a peu à peu conduit à séparer ceux qui relèvent du Lean ou de la qualité. Or, l'entreprise a connu par le passé des situations de blocage du fait de cette séparation, les sujets d'amélioration continue n'avançant pas des deux côtés. En vue de sortir de cette inertie il a été décidé, outre de changer de responsables Qualité et Lean, mais aussi de donner la priorité aux prérogatives annuelles décidées par le service amélioration continue par le biais du BFSC. Les quarante chantiers qui en découlent sont affectés, en fonction de leur degré d'expertise, au personnel formé aux techniques de la gestion de projet. Ainsi par exemple, le responsable qualité interviewé est en charge d'un problème de contrôle de coût (en conformité avec son métier de qualicien) et d'une question de ré-industrialisation de pièce récurrente (hors de son métier) comme projet d'amélioration continue. Quant au responsable Amélioration Continue consulté, il est le garant de la qualification des personnels pour la réalisation de l'amélioration continue, l'optimisation des flux, et le management visuel. Il considère que le BFSC est bien un plan de progrès ; les 40 projets sont un exemple d'intégration pour le déploiement des différents axes de la politique de l'entreprise. Cette approche est toutefois plus du ressort de la direction que des processus ISO. Et, de ce fait, il peut exister un risque lorsqu'une direction de site de production n'adhère pas à l'approche de l'amélioration continue. Dans ce cas, la boucle de l'amélioration continue peut ne pas aller au bout des cycles. C'est, selon le responsable de l'Amélioration continue, une question de conflit entre processus et organisation ; lorsqu'« il y a rejet du greffon de l'amélioration continue des processus par une organisation ». Il s'agit donc bien d'un thème de direction d'entreprise.

Enfin, en matière de normes, il est à noter que l'entreprise n'a pas le choix. Ses clients exigent ISO 9001 et la norme spécifique à l'aéronautique EM 9100. La question d'une fusion Lean-Qualité ne s'envisage donc pas. La complexité du pilotage provenant de leur cohabitation au sein de l'entreprise est à relativiser du fait des très lourdes contraintes intergroupes qui viennent se superposer à ISO (exigence d'excellence opérationnelle par standardisation imposée par la Direction). De surcroît, les réglementations internationales toutes spécifiques au pays qui achètent l'avion fini viennent complexifier l'ensemble de telles sortes que la superposition d'ISO et du Lean production apparaisse comme secondaire en termes de contraintes de management. On peut dire au final que l'entreprise à user une véritable discipline d'art martial pour venir à bout des conflits Lean et qualité et coordonner l'ensemble.

Or, pour le responsable de l'Amélioration continue, les démarches Lean et qualité ont bien par nature vocation à être intégrées, sur la base d'une gestion par chaîne de valeur ; réaliser en parallèle l'optimisation des flux et de la qualité n'est pas viable. L'objectif est bien de «

faire vite et bon du premier coup », de façon intégrée, à l'image des deux piliers du TPS : JIT et JIDOKA (la qualité est créée dans le processus).

(Personnes interviewés : responsables qualité et Lean)

### **Cas entreprise matériel électrique : une complémentarité ISO/Lean presque harmonieuse**

L'entreprise située dans le Bas-Rhin est ce qu'on appellerait une mittelstand de l'autre côté de la frontière Rhénane avec l'Allemagne. Elle en a toutes les caractéristiques depuis de nombreuses années, groupe familial bien enraciné localement, en forte croissance et présent à l'international avec des usines en Italie, Tunisie, Chine et en Inde. On fabrique dans ce groupe industriel indépendant des produits électriques (interrupteurs, centrales de mesure, onduleurs) destinés au contrôle et la sécurité de l'énergie électrique pour le tertiaire et l'industrie. L'entreprise est certifiée ISO 9001 depuis les années 90. Le Lean manufacturing est pratiqué depuis plus de 10 ans dans les différents sites, mais depuis 1 an ½ son périmètre est élargi à l'ensemble de l'usine et plus globalement l'ensemble des sites français (niveau corporate).

Dans cette situation, avec 4 sites de production en France et des sites hors Europe qui bénéficient de coûts salariaux très bas, il est vital de rester créatif et performant pour ne pas disparaître. Condamnés à relever ce défi de la compétitivité, déjà en interne entre les différents sites du groupe avant de subir la concurrence externe, l'entreprise mise sur une émulation entre les quatre sites français. Le niveau étendu « corporate » de la démarche Lean mise en place depuis plus d'un an permet que des expériences positives réalisées sur un site se transfèrent très rapidement aux autres sites français. Signalons, que pour l'heure, les 4 sites française pèsent 80% du groupe (2 sont situés en Alsace).

Pour réaliser ce projet Lean à plus grande échelle, l'entreprise a fait appel à un consultant spécialisé qui a permis de construire un langage commun en matière de Lean. La formation à ce langage commun passe par une formation systématique des référents Lean à un « Master Lean » ; l'ensemble de la ligne hiérarchique des directeurs aux opérateurs utilise au quotidien ce langage et les outils mis en place. Ensuite, la démarche était essentiellement participative avec des solutions de Lean manufacturing créées à partir d'expérimentations pilotées par les opérateurs. Le référentiel Lean a permis d'aller dans les détails, puis a été entièrement reformulé au niveau de l'entreprise par l'ensemble du personnel. Il s'agissait de rendre le travail de chacun plus serein tout en accélérant de façon significative le cycle de production et de montage. Il fût décidé d'organiser l'usine sur le principe du supermarché régulièrement réapprovisionné. Pour gagner en vitesse d'exécution, les opérateurs, auparavant réapprovisionnés une ou deux fois par jour, ont imaginé des convoyeurs passant toutes les 30 minutes. Cette réorganisation a évidemment exigé de revoir complètement l'approvisionnement du stock de composants auprès des fournisseurs sur la base du Kanban. Ce système conçu par les opérateurs eux-mêmes a été qualifié de « pull management system » afin de bien installer l'idée que le changement repose sur des processus d'expérimentation de type « bottom-up. Le point clé de cette démarche est la co-construction par l'expérimentation. Nos interlocuteurs l'illustrent par des sessions d'une demijournée introductive en salle avec les patrons d'usine, puis trois jours sur le terrain avec les opérateurs. La traduction concrète du processus d'expérimentation pour les opérateurs passe par la réduction des gaspillages. Cette dernière est souvent synonyme de réduction de pénibilité ; l'opérateur est dans le design de sa ligne de production avec l'investissement

dans des outils plus ergonomiques. Ces outils sont définis par les opérateurs eux-mêmes sur la base de maquettes en carton.

Du point de vue hiérarchique, les fonctions de responsables qualité et du Lean sont situées au même niveau et dépendent directement de la direction. On peut dire que la qualité dans cette entreprise est tranquillement installée depuis plus de trois décennies. L'arrivée de la démarche Lean est beaucoup plus récente, surtout l'expérimentation au niveau corporate lancée récemment et basée sur une démarche participative de grande ampleur. On voit bien que malgré la philosophie d'amélioration continue très présente dans la norme ISO depuis les version 2000, la conformité à une norme organisationnelle n'est pas suffisante pour initier un changement plus radical. Optimiser un processus et le transformer en profondeur ne relèvent pas de la même démarche. Cette complémentarité des deux démarches organisationnelles est sereinement assumée par nos deux interlocuteurs, respectivement responsables qualité et Lean. Au Lean la vitesse de transformation, à la qualité l'analyse du risque et l'objectif de pérennisation des solutions mises en place. La force du Lean est de susciter le changement en y associant les opérateurs qui constituent le cœur même de cette transformation mais en y associant le management qui va simultanément se constituer en équipe support permettant de valider et d'accompagner le changement. Il s'est ainsi mis en place une équipe de progrès par unité autonome de production. Elle est très proche du terrain et va coordonner les actions au plus près des opérateurs en élaborant notamment des standards de travail. Le comité de direction est lui aussi mis à contribution. Il constitue une équipe progrès du site dans son ensemble et s'engage à fournir aux équipes de production les moyens qui lui sont nécessaires. Ce mode de fonctionnement part donc de l'opérateur et s'inspire du concept de pyramide inversée. Mais le responsable Lean a bien conscience qu'aller trop vite peut accroître les risques, et le rôle de la qualité joue comme une force de rappel nécessaire au bon fonctionnement sur le moyen et long terme, fournissant par exemple les indicateurs qui permettront de mesurer et stabiliser le progrès réalisé. Un autre exemple cité du rôle de « garde-fou » de la qualité est l'obligation systématique de la démarche AMDEC en cas de modification apportée dans les caractéristiques d'un produit (« change control »).

La preuve de la complémentarité harmonieuse entre démarche Lean et certification ISO a été validée par l'AFNOR lors d'un audit complémentaire de 2 jours réalisé à la demande de l'entreprise sur la base de la norme FDX 50-819. Cet audit a confirmé la complémentarité entre le système ISO 9001, qualifié de « socle de base » et l'approche Lean qui permet de « dynamiser le système et l'appropriation par les opérateurs ». La prochaine étape est la généralisation de la démarche Lean à l'ensemble des services supports ; cette nouvelle étape du Lean Office sera menée sur les trois prochaines années. Il s'agit d'un nouveau challenge pour l'entreprise.

De la même manière, les approches qualité, et particulièrement sa version ISO 9000, sont vues dans cette optique de mise en synergie comme des démarches ramenant à la raison certains excès du Lean en permettant des pratiques plus équilibrées qui ne détériorent pas trop la qualité des produits ou services issus des processus de l'entreprise et qui respecteraient les facteurs humains confrontés à la recherche de gestes efficaces mais pas toujours efficaces. Le risque de dégradation de la qualité et des activités en général serait mieux protégé avec ces démarches qu'avec le Lean trop focalisé sur les aspects techniques et moins regardant sur le relationnel (savoir être et savoir-faire). Mais ce serait compter sur une application des démarches qualités entièrement fidèle à l'esprit des pionniers du Kaizen tel que Imai ou du TQM tels qu'Ishikawa ou Deming. Nous verrons que, là aussi, il n'en est rien. Les dérives systématiques observées sur le terrain sont là-aussi effectives. Elles proviennent soit de l'application partielle des principes fondateurs, soit de l'usage et la représentation qui en est faite par

les managers dans leur démarche de construit social dessinant les valeurs et la symbolique de l'entreprise.

Ainsi la question de la mise en synergie nous impose de comprendre pourquoi Lean et approches qualité, pourtant si proches dans l'esprit et dans leurs filiations, divergent tellement qu'il faille imaginer des ponts pour les réconcilier. Une telle tentative de rapprochement sur le terrain exige par ailleurs de construire cette synthèse non pas sur ce que chaque méthode devrait être conformément aux principes séminaux qui les a fécondés voilà plusieurs décennies mais sur ce qu'elles sont devenues au contact des réalités du terrain et de l'environnement économique.

## 2. Les dérives observées : normes et rhétoriques

Une façon de considérer le lien entre les démarches qualité et le Lean est de nous focaliser sur la complémentarité des démarches comme nous l'avons vu plus haut. Mais cet exercice est rendu d'autant plus difficile que l'une et l'autre subissent sur le terrain des adaptations et aménagements, voire des lectures partielles plus ou moins volontaires, qui les éloignent de leurs principes d'origine.

Cette distance entre la théorie et les pratiques avait été relevée en ce qui concerne les démarches de qualité totale dans les entreprises américaines (Hackman-Wageman, 1995) en matière de conception du travail (système de récompenses), d'allocation des gains, d'apprentissage ou d'autorité et d'autonomie décisionnelle. Le TQM étant essentiellement formulé en quatre grands principes sensés révolutionner le management (Shiba – Graham – Walden, 1997), on peut s'attendre raisonnablement à des dérives au contact des réalités de l'entreprise. Et ceci d'autant plus que si cette approche propose l'usage de certains outils (diagramme de Pareto, diagramme cause-effet...) dans lesquels l'entreprise pourra puiser, il n'y a pas de méthode de mise en œuvre bien identifiée comme pour la mise en place des normes ISO par exemple. Il convient de porter une attention soutenue aux clients de l'entreprises, de mettre le personnel dans une démarche d'amélioration continue soutenue, d'obtenir la participation totale de l'ensemble du personnel, et, enfin, de fonctionner en réseau en s'ouvrant à son environnement. Les interprétations et cheminements différents ont la possibilité de se développer librement aux grés des interprétations des acteurs en interne, aux grés des objectifs managériaux et des pratiques rhétoriques pour motiver le personnel. Hackman-Wageman (1995) notent que les organisations mettant en place des démarches de TQM vont être confrontées à des dilemmes comme chercher à motiver les opérateurs sans changer fondamentalement la structure motivationnelle de leur travail, comme celui d'assumer de plus en plus de participation collective et de rester sur une base de rémunération essentiellement individuelle, de proposer des améliorations en s'alignant sur les meilleures pratiques de travail, ou encore de donner plus d'autonomie aux salariés sans changer le contrôle hiérarchique très nettement « top-down ». Pour les auteurs, l'ensemble de ces contraintes organisationnelles va peu à peu éloigner les pratiques qualité des textes originels proposés par Deming (1986), Ishikawa (1985) ou Juran (1974). Au bout d'une décennie de pratique la rhétorique finit par l'emporter sur la substance. Zbaracki (1998) avait montré, lui, sur la base de cinq cas, l'écart entre la rhétorique et la pratique en matière de TQM. Dans sa perspective institutionnaliste de construit social, il montre comment, d'une part, le personnel de l'entreprise négocie une compréhension de la réalité à laquelle ils font face à partir de ce référentiel, et comment ensuite les managers hissent le TQM au rang de cérémonial et de symbolique créant une réalité aux conséquences parfois inattendues (prendre trop au sérieux certaines injonctions symboliques comme la satisfaction client par exemple).

Des écarts similaires ont pu être mis en évidence à propos des normes ISO 9000 sur un échantillon d'entreprises françaises (Lambert – Ouédraogo, 2010). Ces travaux font ressortir l'importance du contexte organisationnel sur l'interprétation des normes par les différents acteurs de l'entreprise, et particulièrement l'appropriation de ce référentiel organisationnel par l'ensemble du

personnel. En mobilisant le cadre théorique des routines organisationnelles et de l'apprentissage (Feldman – Pentland, 2005), et sur la base d'une étude longitudinale de deux entreprises, cette étude montre que, malgré le caractère universel et très structuré des normes ISO 9000, son impact sur le fonctionnement réel de l'organisation ainsi que sur sa capacité d'apprentissage diverge d'une structure à une autre. La performance des normes qualité sera fortement influencée par la nature du leadership (autoritaire/ démocratique), par le degré d'autonomie des acteurs de l'organisation ainsi que par l'interprétation cognitive qui est faite des normes. Ce dernier point rejoint les conclusions de Zbaracki sur la rhétorique qui entoure le référentiel qualité ou sa dimension symbolique. Suivant que celui-ci sera perçu comme un outil de changement en profondeur de l'organisation, ou un simple label exhibé lorsque nécessaire, la profondeur du processus d'apprentissage et d'amélioration continue divergera d'une entreprise à l'autre. En d'autres termes, pour reprendre l'analogie musicale proposée par Feldman – Pentland (2005), même si la partition jouée est la même, son rendu lors de la performance publique sera très différent. Cette interface organisationnelle entre la norme ISO et sa mise en œuvre réelle conditionne très fortement le processus d'amélioration attendue de telles démarches. Considérant l'aspect cérémonial, et notamment l'analogie avec, en science de l'éducation, une procédure d'examen, Boiral (2012) montre que la mise en œuvre des normes ISO s'apparente à un signal intentionnel envoyé aux parties-prenantes pour les rassurer sur la légitimité des pratiques de l'entreprise. Cette démystification des normes ISO est utile pour mieux appréhender leurs impacts organisationnels réels.

Récemment, Lorino (2014) montre que le même phénomène de distanciation est à l'œuvre dans le cas du Lean management. Ce concept a été largement dévoyé selon lui par les managers qui ont eu tendance à ne retenir que la chasse aux gaspillages (*muda*) négligeant le potentiel d'apprentissage et d'adaptation contenu dans les deux autres principes (*mura* et *muri*) relatifs à la maîtrise de la variabilité des situations et aux surcharges du travail. Pour Lorino, la vision statique qui découle des mises en œuvre du Lean dans les entreprises par rapport aux principes fondateurs conduit à ignorer le potentiel d'apprentissage et d'adaptation des employés. L'apprentissage est vu comme le résultat d'optimisations organisationnelles arqué bouté sur les principes techniques du TPS (comme le juste à temps ou l'autonotation) en oubliant que l'essentiel des apprentissages passent par l'expérimentation, le tâtonnement et les ajustements divers, c'est-à-dire par l'usage d'heuristique recherchant le progrès continu. La conséquence de cette dérive va conduire à une focalisation excessive sur l'objectif de réduction des coûts dans l'objectif d'aboutir à une efficacité productive éliminant les gaspillages. Un second aspect de ce dévoiement relevé par Lorino concerne l'élimination des ressources oisives (ou « *slack resources* ») nécessaires à l'adaptation des entreprises (Cyert – March, 1992). Levinthal et March (1981) vont définir les *slacks* organisationnels comme la différence entre la performance potentielle d'une organisation et la performance actuelle réalisée. Ce potentiel de création de valeur pour l'entreprise se rapproche du Q de Tobin (Valeur de marché sur valeur comptable des actifs) traduisant l'écart entre les performances futures de l'entreprise et ses performances passées. Les *slacks* indiquent le fait que de l'énergie ou des ressources qui auraient dû être dédiées à la poursuite des objectifs standard de l'organisation vont être employées à tout autre chose. Il en est ainsi par exemple d'inefficiences manifestes d'équipements ayant bénéficié d'une conception presque excessive, d'un personnel surqualifié, ou encore d'améliorations non encore découvertes nous précisent les auteurs. Lorino relève que le principe du *muri* présent dès le départ dans le système Toyota propose de planifier ces *slacks* ou surcapacités afin de faire notamment face à des pointes inattendues. Celles-ci permettent aussi une réflexivité des acteurs afin de prendre du recul et s'orienter vers des démarches de progrès. L'absence de ce matelas de sécurité est dommageable comme le pointe le rapport Valeyre (2006) qui compare quatre types d'organisations dont l'une suit les consignes du Lean production. C'est, selon ce rapport, dans l'organisation conforme au Lean que les atteintes à la santé et la sécurité au travail sont les plus détériorées.

Réfléchir à la complémentarité des deux approches qualité et Lean nécessite, selon nous, de prendre en considération les dérives auxquelles toutes deux ont donné lieu. Certains voient dans les

démarches qualité le moyen d'équilibrer les excès du Lean, notamment en matière de chasse systématique aux gaspillages conduisant à négliger le respect du facteur humain (Szymanski, 2013), ou encore l'importance des marges de manœuvre (ou slack organisationnel) permettant de fournir à l'entreprise sa capacité de réaction et d'adaptation aux changements de son environnement (Lorino, 2013). D'autres (Bellaïche – Bouvard – Hapivel, 2015) voient au contraire dans le Lean les éléments opérationnels qui vont faire passer les démarches qualité de l'efficacité à l'efficience par le biais de l'élimination des gaspillages et la recherche de performances opérationnelles autour des 6 sigmas.

### 3. Similitudes entre Lean et TQM : des racines communes

Bien qu'elles aient divergé comme nous l'avons vu plus haut, les approches Lean et TQM partagent de nombreuses similitudes d'ordre historique, conceptuel et opérationnel. D'un point de vue historique, les deux approches ont été développées pendant trois décennies, à partir des années 1950, au Japon (Ohno, 1988 ; Martínez-Lorente et al., 1998 ; Holweg, 2007). L'influence américaine et son approche de rationalisation se retrouvent également dans le développement du TPS et de l'approche Kaizen par l'utilisation des principes du programme de standardisation du travail : Training Within Industry (TWI) et des programmes d'amélioration de la qualité du type Total Quality Control (TQC) et Total Quality Management (TQM) (Liker, 2006 ; Imai, 1989).

L'approche TQM a été nommée au milieu des années 1980 (Martínez - Lorente et al., 1998, p.380). Les principes de base du TQM ont été décrits principalement par des « gourous de la qualité » tels que W. Edwards Deming, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa, Armand V. Feigenbaum, Philip B. Crosby (Hackman et Wageman, 1995 ; Powell, 1995 ; Molet, 2006 ; Monden, 2012). Selon Björkmann, bien que le TQM ait été développé par des qualitiens américains, le terme est devenu japonais pour beaucoup d'observateurs. En effet, cette connotation japonaise est liée aux implémentations réussies des principes du TQM dans ce pays (Björkmann, 1996, p. 114). L'intérêt académique pour le TQM connaît un pic en termes de publications en 1993 (Martínez- Lorente et al., 1998, p. 380).

Pour ce qui concerne l'approche Lean, elle est utilisée pour la première fois par Krafcik en 1988<sup>3</sup> (Dahlgaard et Dahlgaard-Park, 2006, p.266) pour décrire la supériorité du système de production Toyota (TPS) et son caractère « maigre », c'est-à-dire dépourvu de gaspillages. Les principes ont été ensuite diffusés au travers des contributions de Womack et Jones (1990, 1994) puis, entre autres, de Liker (2004) ou Shah et Ward (2003, 2007). L'approche Lean est attribuée dans la littérature à l'ingénieur en chef de Toyota, Ohno (1988), qui a contribué à bâtir le TPS pendant les trois décennies suivant la Seconde Guerre Mondiale (Holweg, 2007).

L'intérêt académique pour le Lean connaît un maximum de publications en 2004 (Näslund, 2008, p. 277). Nous pouvons ainsi supposer que l'approche Lean a en quelque sorte succédé à l'approche TQM dans l'intérêt académique.

Le Lean est à considérer comme une bannière, à l'instar du TQM (Hackmann et Wagemann, 1995) ou de l'approche Kaizen (Imai, 1989). Cette bannière regroupe des principes, outils, et méthodes tels que le TQM, l'amélioration continue ou Kaizen, le Juste-à-Temps, ... (Shah et Ward, 2003).

Effectivement, Björkman (1996) identifie l'approche Kaizen comme une composante essentielle du Lean Production, au même titre que le TQM, le Kanban ou le JIT.

---

<sup>3</sup> Krafcik, « Triumph of the Lean Production System. » Krafcik est un chercheur du MIT qui a participé au benchmark international sur l'industrie automobile : le IMVP, International Motor Vehicle Program. Ce benchmark initié en 1979 par 3 chercheurs du MIT, Daniel Roos, Daniel Jones et James Womack, en collaboration avec 36 constructeurs automobiles, a mis en exergue la supériorité du Toyota Production System en termes de productivité, qualité et diversité des modèles produits (Holweg, 2007).

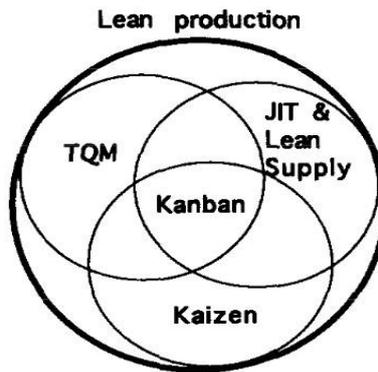
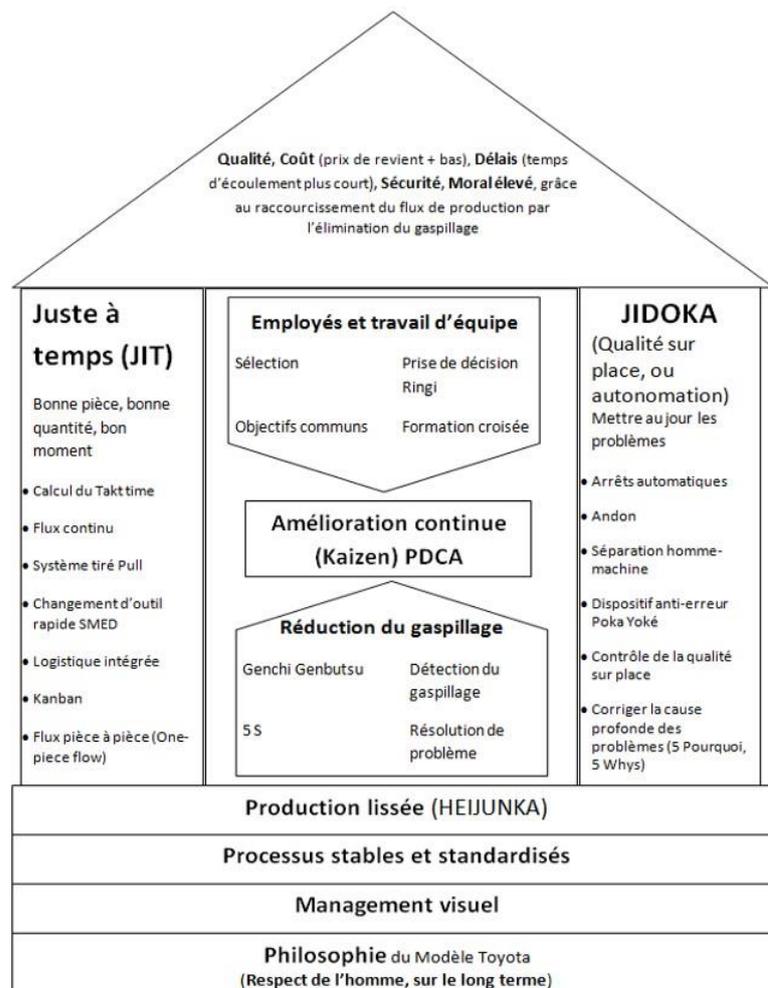


Figure1 : Les composantes essentielles du Lean Production<sup>4</sup>

Dans la représentation du TPS par « la maison TPS », l'approche Kaizen se trouve en effet au centre de la maison, pour symboliser l'importance de l'amélioration continue réalisée par tous les membres de l'organisation, avec une démarche scientifique basée sur le PDCA et le travail d'équipe (Liker, 2004, p. 33). Ainsi, l'approche Kaizen est un point commun fondamental entre TQM et Lean.



5

Figure 2 : La Maison TPS

<sup>4</sup> D'après Björkman, « Achieving ergonomics impact through management intervention ».

<sup>5</sup> D'après Liker, *Le Modèle Toyota*.

Ainsi, bien que les entreprises occidentales aient été longues à apprendre des succès d'entreprises japonaises telles que Toyota (Schonberger, 1982), l'intérêt s'est développé dans les années 1990, d'abord avec des actions en lien avec le TQM, puis avec le Lean Production (Adler, 1999).

Et si le Lean peut paraître attractif par sa nouveauté, il ne pourrait toutefois qu'être un reconditionnement d'approches plus anciennes telles que le TQM (Näslund, 2008, p. 269). L'engouement des praticiens pour les deux approches est même qualifié de mode par certains auteurs (Piercy et Morgan, 1997 ; Näslund, 2008 ; Seddon, 2011).

### **Lecture chronologique du développement du TQM et du Lean**

Ainsi, il existe une certaine confluence entre Lean et TQM. Avant d'aborder les aspects conceptuels et opérationnels, voyons comme les deux approches se sont développées chronologiquement.

Tout comme la démarche Kaizen, l'approche Lean est un mode de management à placer dans le cadre du mouvement de la Gestion Globale de la Qualité appelé TQM (Björkman, 1996 ; Piercy et Morgan, 1997, Shah and Ward, 2003 ; Bodas Freitas, 2008 ; Dahlgaard et Dahlgaard-Park, 2006). Ce mouvement est reconnu pour sa grande influence sur le développement des méthodes dans l'industrie japonaise après la Seconde Guerre Mondiale (Powell, 1995 ; Deming, 1986).

Dans leur ouvrage séminal, Womack et Jones (2012) confirment l'utilisation par Toyota du TQC puis du TQM dans les années 1960 :

*« [...] Toyota commença à adopter elle aussi le TQC, en parallèle aux idées de Ohno (par les cercles de qualité, les sept outils de la qualité et le cycle PDCA de résolution des problèmes mis au point par Deming), et remporta le prix Deming en 1965. A cette époque, la qualité et le flux continu étaient déjà gérés comme des activités fonctionnelles rattachées à la direction générale de Toyota. Il se révéla que le véritable atout de Toyota était qu'elle était la seule capable de combiner le TQC et le TPS, ce qui la rendait unique en son genre. » (p. 279)*

L'objet de notre étude est d'évaluer si cette combinaison TQC et TPS expérimentée avec succès par Toyota il y a 50 ans pourrait en 2017 se concrétiser par la combinaison entre une norme telle que ISO et une approche telle que le Lean.

L'intérêt pour le TQM s'est développé aux Etats-Unis dans les années 1980, avec la prise de conscience de la réussite d'entreprises japonaises. Et Powell cite une étude de Arthur D. Little de 1992 selon laquelle 93% des 500 plus grandes entreprises américaines ont adopté l'approche TQM sous une forme ou l'autre (Powell, 1995, p. 15). C'est après la publication de l'ouvrage de Womack et al. (1990) que l'approche Lean a éveillé ensuite l'intérêt du monde académique et des praticiens (Holweg, 2007). Le Lean fait aujourd'hui également partie intégrante des démarches de progrès des entreprises manufacturières et de services (Shah et Ward, 2007, p. 785 ; Beauvallet et Houy, p. 83). Les présenter aujourd'hui comme complémentaires avec l'une plus humaine et portée sur la recherche de l'efficacité, l'autre plus opérationnelle et technique recherchant l'efficacité suppose d'ignorer ces fortes racines communes. Constaté leur forte complémentarité dans les pratiques d'aujourd'hui nous amène à mesurer l'ampleur du processus de différenciation qu'elles ont subi au contact des nombreuses expérimentations depuis plusieurs décennies.

#### 4. Discussion : Lean responsable ou Qualité rentable ?

Les travaux qui mettent en évidence les complémentarités entre le Lean et les démarches qualité les présentent comme des approches d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise venant d'horizons radicalement différents. Il nous paraissait important de rappeler leurs racines communes dont le principe fondateur est l'amélioration continue insufflée par l'esprit Kaizen. Ramener le Lean à une norme organisationnelle entièrement tournée vers la pure efficacité qui ne pourrait admettre l'existence de ressources non dédiées est faux. Le retour aux principes d'origine de cette méthode nous rappelle combien il est essentiel pour les organisations de ne pas trop mettre de pression sur le personnel en lui offrant des moments de réflexivité afin qu'il puisse exercer sa créativité en évitant la souffrance au travail. Faire des démarches qualité des moments cérémoniaux où l'efficacité opérationnelle est mise entre parenthèse au profit de la stabilisation des processus, de la satisfaction des clients, de la maîtrise des fournisseurs et du bien-être des employés est tout aussi caricatural. Nombre de travaux critiques tant pour les démarches TQM (Hackman – Wageman, 1995) que pour les effets négatifs de la mise en place des normes ISO dans les entreprises sur les ressources humaines (Igalens, 1998 ; Boiral 2001) pointent les insuffisances des approches qualité. Pour corriger ces manques présents dans chacune des approches, certains proposent d'un côté de forcer la qualité à devenir rentable (comme si les entreprises certifiées ne l'étaient pas) ou corrigent le Lean en le rendant responsable au travers de l'obtention d'un label (« Lean responsable ») qui lui demande soit de revenir à ses fondamentaux (esprit Kaizen), soit de rajouter des points d'intérêt absents de la démarche (importance de l'innovation et du développement de compétences par exemple). Il en découle que les entreprises vont avoir à gérer à la fois la recherche d'une qualité rentable et un Lean responsable plus pondéré sur les activités humaines génératrices de coûts. Une autre façon de répondre au problème pourrait être d'aller vers la norme ISO 9004 qui va pousser le système qualité à l'efficacité en allant au-delà des exigences de la norme ISO 9001. Mais alors ce n'est plus deux démarches qu'il conviendrait de piloter en interne mais trois.

Même s'il paraît porteur de création de valeurs et de synergies, ce mariage entre Lean et démarches qualité nous semble impliquer une telle complexité de management qu'il risque de placer les entreprises dans des situations délicates et parfois inextricables entre un management de la qualité et du Lean qui vont sans cesse se chevaucher. Face à cette multiplication des normes et référentiels, une mesure d'unification ne serait-elle pas préférable ? La bonne approche ne serait-elle pas, en effet, celle qui semble s'esquisser dans une grande partie des entreprises japonaises ou dans l'une des entreprises de notre échantillon : revenir aux fondamentaux et à la maison commune entre Qualité et Lean et fusionner le pilotage des indicateurs et les deux démarches ? Cette nouvelle façon de considérer le pilotage des normes et référentiels permettant de traquer les sources de gaspillages et de ne jamais relâcher la dynamique d'amélioration continue. Mais elle exigerait que soit explicité ce que les approches Lean et Qualité ont en commun afin d'éviter les chevauchements et ce qui les distingue pour ne rien oublier. Nous espérons que ce premier travail les y aidera.

La lecture de nos deux cas fait apparaître l'amnésie dont est frappée toute approche managériale de changement organisationnelle dont les principes fondateurs se perdent dans la nuit des temps. Quelques décennies auront suffi pour que soit oublié dans le Lean le risque de surcharge des personnes et des équipements qui conduit à éliminer l'existence de « *slack organisationnel* ». La vitesse d'exécution et les performances aujourd'hui « mondialisées » de productivité ont conduit les entreprises à se concentrer sur le *Muda* et le *Mura* afin de coller au plus près des besoins du client. Car si l'on exprime positivement la nécessité du *Muri* cela revient à dire qu'il convient de créer les conditions pour qu'existent du temps « oisif » pour les équipements comme pour les employés. Cette remarque n'est pas incompatible avec la finalité du système de management « tiré » (pull management system) développé dans notre second cas, car il devrait créer les conditions d'une plus grande sérénité et tranquillité pour les opérateurs dans la mesure où l'essentiel des problèmes sont réglés en amont

sur la ligne de production. En clair, le but n'est pas d'accroître la cadence mais d'apporter une plus grande « zénitude » aux salariés de l'usine. On le voit, tout est affaire d'interprétation. La seconde amnésie concerne la démarche qualité nécessairement influencée au démarrage par les principes du TQM, c'est-à-dire d'amélioration continue et de changement de type bottom-up. Si cette approche est confortable avec le changement provenant de la base, elle l'est moins avec des logiques de rupture radicale qu'appelle parfois l'adaptation aux évolutions du monde ou l'innovation de rupture qu'exige la survie d'une institution. La remise en question des processus existant n'a jamais été la force des approches qualité qui recherche inlassablement à les améliorer de façon incrémentale tout en les maîtrisant dans la durée. On pourrait dire, à la lecture de notre second cas, que d'un côté l'esprit turbulent du Lean est venu rappeler les racines Kaizen de la remise en question perpétuelle mises en sommeil après de longues années de pratique d'ISO, et sans doute des dérives naturelles inhérentes à toute démarche de changement (Zbaraki, 1998 ; Hackman-Wageman, 1995), et que de l'autre, l'approche ISO vient tempérer les excès du Lean lui rappelant la nécessité d'une maîtrise et l'importance de l'épaisseur humaine dont est dotée toute organisation pour qui le changement est d'abord dédié aux bien-être des salariés eux-mêmes.

Nous partageons la vision pragmatique proposée par Heras-Saizarbitoria – Boiral (2013) concernant les normes ISO 9001 et 14001 qui consiste à produire des méta-standards en matière de management (gouvernance-diffusion, motivations...). Nous pensons que, plutôt que de laisser certains outils managériaux comme le *Lean Management* prendre le dessus sur d'autres parce qu'ils satisfont pleinement aux exigences des parties-prenantes comme les actionnaires, il est urgent que l'entreprise réaffirme ses priorités en matière de gouvernance, d'objectif stratégique et ou de bien-être de ses salariés. La question de la légitimité des marges de manœuvre organisationnelle se trouve, comme nous l'avons vu, située au cœur de ce débat. S'entendre sur une norme unifiée ou un méta-norme au service avant tout des objectifs de l'entreprise, passe par le travail en commun des praticiens en entreprise déjà tournés vers cette unification pour des raisons pratiques, consultants et académiques. Elle exige de revenir aux textes fondateurs, d'analyser objectivement les déviations subies dans leurs mises en œuvre, de considérer les aménagements nécessaires pour les adapter aux formes actuelles de management.

## Bibliographie

- Adler, Paul S. « Building better bureaucracies ». *Academy of Management Executive* 13, n° 4 (novembre 1999): 36-47.
- AFNOR, Collectif. « Lignes directrices pour mettre en synergie Lean Management et ISO 9001 ». Afnor éd., juillet 2011.
- Baglin, et Capraro. *L'entreprise Lean : production*. Lyon: PUL, 1999.
- Ballé, Michael, et Godefroy Beauvallet. *Le Management lean*. Montreuil: Pearson, 2013.
- Beauvallet, Godefroy, et Thomas Houy. « L'adoption des pratiques de gestion lean: Cas des entreprises industrielles françaises. (French) ». *Revue Française de Gestion*, n° 197 (octobre 2009): 83-106. Bellaïche M. - Bouvart C. - Harivel L. (2015), "Lean Durable & Qualité Rentable", Editions AFNOR Birkinshaw, Julian, Gary Hamel, et Michael J. Mol. « Management Innovation ». *Academy of Management Review* 33, n° 4 (octobre 2008): 825-45.
- Björkman, Torsten. « The rationalisation movement in perspective and some ergonomic implications ». *Applied Ergonomics* 27, n° 2 (avril 1996): 111-17.
- Bodas Freitas, Isabel Maria. « Sources of differences in the pattern of adoption of organizational and managerial innovations from early to late 1990s, in the UK ». *Research Policy* 37, n° 1 (février 2008): 13148.
- Boiral O. (2001), "ISO 9000: outside the iron cage", *Organization Science*, Vol. 14, n° 6, pp. 720-737. Boiral, Olivier. « ISO Certificates as Organizational Degrees? Beyond the Rational Myths of the Certification Process ». *Organization Studies* 33, n° 5-6 (1 mai 2012): 633-54.
- Cusumano, Michael A. « The Limits of "Lean" » *Sloan Management Review*, n° 35:4 (Summer 1994): P2732.

Cyert R.M. , March J.G. (1992), *A Behavioral Theory of the Firm*, 2<sup>ème</sup> édition, Blackwell Business. Deming W. Edwards. *Hors de la crise*. Economica, 1991.

Feldman M.S. – Pentland B.T. (2003), « Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change », *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n°1, p. 94-118.

Gotzamani, Katerina D., et George D. Tsiotras. « An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management ». *International Journal of Operations & Production Management* 21, n° 10 (1 octobre 2001): 1326-42.

Hackman, J. Richard, et Ruth Wageman. « Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues ». *Administrative Science Quarterly* 40, n° 2 (juin 1995): 309-42.

Heras-Saizarbitoria, Iñaki, et Olivier Boiral. « ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards\* ». *International Journal of Management Reviews* 15, n° 1 (1 janvier 2013): 47-65.

Holweg, Matthias. « The genealogy of lean production ». *Journal of Operations Management* 25, n° 2 (mars 2007): 42037.

Igalens J. 1998), "Perception par les DRH des liaisons entre quelques pratiques de gestion de la qualité et des indicateurs de mobilisation des ressources humaines". *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, Vol. 32, n°8-9, pp. 169-180.

Imai, Masaaki. *Kaizen: La clé de la compétitivité japonaise*. Eyrolles, 1989.

Jens J. Dahlgaard, et Su Mi Dahlgaard-Park. « Lean production, six sigma quality, TQM and company culture ». *The TQM Magazine* 18, n° 3 (1 mai 2006): 263-81.

Krafcik, John F. « Triumph of the Lean Production System. » *Sloan Management Review* 30, n° 1 (Fall1988): p41-52, 12p.

Lambert G. – Ouédraogo N. « Routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, n° 201, février 2010, p. 65-85.

Levinthal D.A. - March J.G. "A model of Adaptative Organizational Search", *Journal of Economics Behavior and Organization*, Vol. 2, 1981, pp. 307-33.

Liker. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. Reissue. McGraw-Hill Professional, 2004.

Liker, Jeffrey. *Le Modèle Toyota : 14 Principes qui feront la réussite de votre entreprise*. Village Mondial, 2006.

Liker, Jeffrey, et Mike Rother. « Why Lean Programs Fail | Lean Enterprise Institute », 2011.

Lorino, Philippe. « La fuite managériale devant la complexité : l'exemple historique du "lean management" », 2014. <https://hal-essec.archives-ouvertes.fr/hal-01023701/document>.

Mann, David. « The Missing Link: Lean Leadership ». *Frontiers of Health Services Management* 26, n° 1 (Fall 2009): 15-26.

Martínez-Lorente, Angel R., Frank Dewhurst, et Barrie G. Dale. « Total quality management: origins and evolution of the term ». *The TQM Magazine* 10, n° 5 (1 octobre 1998): 378-86.

Molet, Hugues. *Systèmes de production et de logistique*. Paris: Hermes Science Publications, 2006.

Monden, Yasuhiro. *Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-In-Time, 4th Edition*. 4<sup>e</sup> éd. Productivity Press, 2012.

Näslund, Dag. « Lean, six sigma and lean sigma: fads or real process improvement methods? » *Business Process Management Journal* 14, n° 3 (6 juin 2008): 269-87.

Ohno, Taiichi. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. 1st Edition. Productivity Press, 1988.

Piercy, N., et N. Rich. « Lean transformation in the pure service environment: The case of the call service centre ». *International Journal of Operations and Production Management* 29, n° 1 (2009): 54-76.

Piercy, Nigel F., et Neil A. Morgan. « The Impact of Lean Thinking and the Lean Enterprise on Marketing: Threat or Synergy ». *Journal of Marketing Management* 13, n° 7 (octobre 1997): 679-93.

Powell, Thomas C. « Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study ». *Strategic Management Journal* 16, n° 1 (janvier 1995): 15-37.

Rother, Mike. *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*. Édition : 1. McGraw-Hill, 2009.

- Schonberger, Richard J. « The Transfer of Japanese Manufacturing Management Approaches to U.S. Industry ». *Academy of Management Review* 7, n° 3 (juillet 1982): 479-87.
- Seddon, John. « Lean is a waning fad. » *Management Services; Winter2011, Vol. 55 Issue 4, p34-36, 3p* Vol.55, n° 4 (Winter 2011): p34-36.
- Shah, Rachna, et Peter T. Ward. « Defining and developing measures of lean production ». *Journal of Operations Management* 25, n° 4 (juin 2007): 785-805.
- Shah, Rachna, et Peter T Ward. « Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance ». *Journal of Operations Management* 21, n° 2 (mars 2003): 129-49.
- Shiba S. - Graham A. - Walden D. "4 Révolutions du Management par la Qualité Totale", Edt Dunod, 1993.
- Szymanski C. "Le Management de la Qualité et le Lean: deux démarches complémentaires pour faire de la Qualité rentable", Rapport de Master en Intelligence Méthodologique, 2013, UTC Compiègne.
- Valeyre, Antoine « Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union Européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation. », Centre d'Etudes de l'Emploi, n°73, novembre 2006.
- Womack, James, et Daniel Jones. *Systeme lean*. 2e édition. Pearson Education, 2012.
- Womack, James P., et Daniel T. Jones. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon and Schuster, 1996.
- Womack, James P., Daniel T. Jones, et Daniel Roos. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production -- Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Revolutionizing World Industry*. Simon and Schuster, 1990.
- Zbaracki, Mark J. « The Rhetoric and Reality of Total Quality Management ». *Administrative Science Quarterly* 43 (1998) : 602-36.

# Conférence plénière

Retour sur l'enquête nationale « Les coûts de la non-qualité dans l'industrie »  
par Anne-Laure MAUDUIT



[étude]



ENQUÊTE NATIONALE  
**LES COÛTS DE LA NON-QUALITÉ  
DANS L'INDUSTRIE**

SEPTEMBRE 2017



**afnor**  
GROUPE

# TOUR D'HORIZON D'UN GISEMENT DE PRODUCTIVITÉ ENCORE INEXPLOITÉ

Les entreprises savent que produire de la qualité fait la différence. L'enjeu est désormais de maintenir la qualité du produit tout en restant compétitif. Or, la plupart des variables sont déjà sous tension. Les marges de manœuvre pour maintenir ou augmenter la profitabilité des organisations sont réduites. Encore peu ou mal identifiés, estimés, optimisés, les coûts de non-qualité représentent une véritable opportunité. Début 2017, le groupe AFNOR lance une grande enquête nationale inédite, pour faire le point sur la situation et fournir des premières pistes d'actions pour les entreprises du secteur industriel.

## MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

**Phase qualitative menée auprès d'une dizaine d'entreprises** (PME et grands groupes) afin de préciser le périmètre de la non-qualité, et d'identifier les mesures et pratiques mises en place.

**Phase quantitative sur un échantillon représentatif du tissu industriel français** en terme de secteurs d'activité, chiffre d'affaires, répartition géographique, présence à l'exportation. **+ de 800 répondants.**

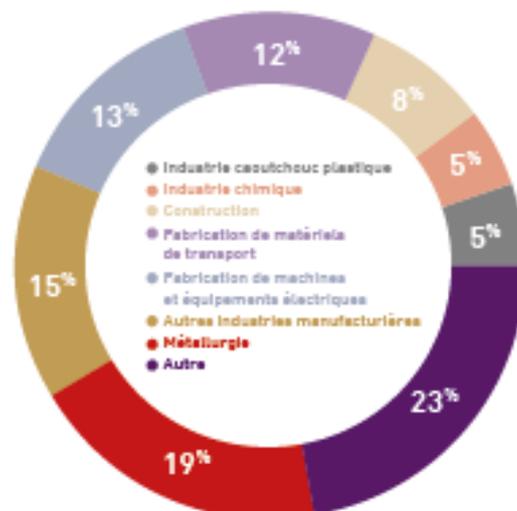
## OBJECTIFS

- Identifier les **indicateurs suivis** dans l'industrie.
- Fournir une **estimation actualisée des coûts** de non-qualité.
- Identifier les **freins à la mesure.**

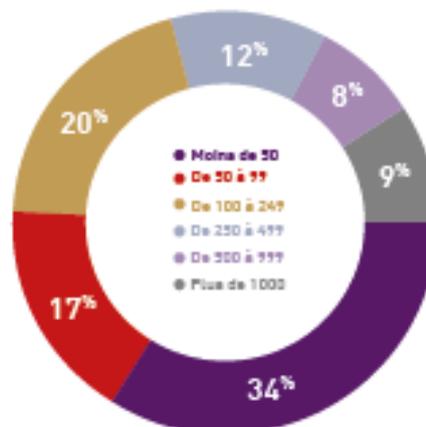
02

ENQUÊTE NATIONALE  
LES COÛTS DE LA NON-QUALITÉ DANS L'INDUSTRIE  
SEPTEMBRE 2017

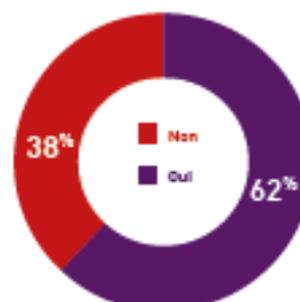
COMPOSITION DE L'ÉCHANTILLON PAR SECTEUR



RÉPARTITION PAR TAILLE D'ENTREPRISE



ENTREPRISE EXPORTATRICE



## NON-QUALITÉ : UNE NOTION À GÉOMÉTRIE VARIABLE

**+ de 90%**

DES RÉPONDANTS OPPOSENT DEUX NOTIONS : NON-QUALITÉ ET NON-PERFORMANCE.

La non-qualité est principalement considérée comme une non-conformité du produit, tandis que la non-performance est jugée du ressort de la direction.

NON-QUALITÉ =  
**NON-CONFORMITÉ DE PIÈCES,  
DE PRODUITS**

NON-PERFORMANCE =  
**PILOTAGE, ORGANISATION,  
LIÉE À LA DIRECTION**

### LA NON-QUALITÉ C'EST QUOI ?

1

Non-conformité produit,  
et plus rarement  
"pas-bon-du-premier-coup".

2

Conséquences matérielles :  
rebuts, reprises et  
retouches, re-fabrications  
et remplacements...

3

Conséquences financières :  
garanties, pénalités de retard,  
transports exceptionnels,  
pertes de marges  
et de marchés.

4

Conséquences immatérielles :  
perte d'image ou de confiance,  
insatisfaction des clients...

03

ENQUÊTE NATIONALE  
LES COÛTS DE LA NON-QUALITÉ DANS L'INDUSTRIE  
SEPTEMBRE 2017

## LA NON-QUALITÉ : UNE MESURE NÉCESSAIRE...

**92%**

des entreprises jugent  
**INDISPENSABLE OU AU MOINS  
NÉCESSAIRE DE MESURER  
LA NON-QUALITÉ**

**20%**

**S'AVOUENT INCAPABLES DE  
MESURER LA NON-QUALITÉ  
À L'HEURE ACTUELLE.**

**LES COÛTS LES PLUS SUIVIS** : rebuts, reprises ou réparations, non-qualité fournisseur. Le suivi est généralement effectué au niveau des ateliers de fabrication ou sur un double niveau direction et ateliers.

**LES COÛTS LES MOINS SUIVIS** : traitement administratif des non-qualités, écart entre coût prévisionnel et coût constaté d'un projet, taux de rendement synthétique, temps d'attente machine, surconsommation d'énergie et matière première d'urgence.

## ...MAIS DIFFICILE À RÉALISER

Les indicateurs actuellement mesurés sont nécessaires mais parfois trop génériques ou incomplets.

**37%** DES RÉPONDANTS ESTIMENT QUE CES MESURES NE REFLÈTENT PAS DU TOUT OU SEULEMENT UNE INFIME PARTIE DE LA RÉALITÉ.

*« Volontairement, le rebut des pièces invendues ou obsolètes n'est pas comptabilisé dans les coûts de non-qualité. »*

*« La perte de notoriété et les commandes non confirmées ne sont pas correctement évaluées. »*

*« Trop d'estimations sont basées sur des forfaits par type de produit ou de non-conformité. »*

04

ENQUÊTE NATIONALE  
LES COÛTS DE LA NON-QUALITÉ DANS L'INDUSTRIE  
SEPTEMBRE 2017



Au sein des entreprises certifiées, on note une meilleure confiance dans les coûts mesurés : mieux conscients du problème, baignés dans une culture d'organisation plus ouverte au droit à l'erreur, les collaborateurs ont moins de freins à faire remonter l'information.

## 3 RAISONS QUI FREINENT CETTE MESURE DE LA NON-QUALITÉ

↳ **DIFFICULTÉ TECHNIQUE :**  
difficulté à définir clairement  
le périmètre de mesure et les  
indicateurs à mettre en place.



↳ **MANQUE DE TEMPS :**  
complexité à intégrer le suivi  
dans l'organisation de  
l'entreprise.



↳ **FACTEUR HUMAIN :**  
difficulté à impliquer les  
collaborateurs, notion taboue  
dans l'entreprise.



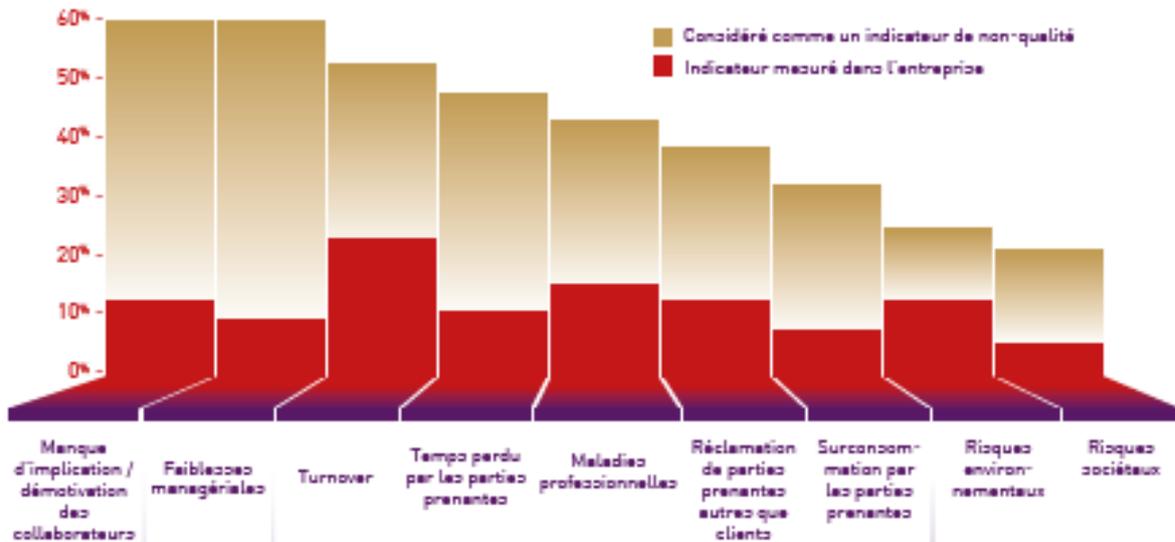
05

ENQUÊTE NATIONALE  
LES COÛTS DE LA NON-QUALITÉ DANS L'INDUSTRIE  
SEPTEMBRE 2017

## UNE MULTIPLICITÉ DE SOURCES PLUS OU MOINS BIEN IDENTIFIÉES

Au-delà des indicateurs mesurés dans leurs organisations, les professionnels interrogés ont mentionné les données de non-qualité qu'ils estiment important d'analyser pour mieux refléter la réalité.

Certaines, telles que le turnover ou les maladies professionnelles, sont comparativement mieux prises en compte au sein des organisations. D'autres, comme le manque d'implication des collaborateurs, les faiblesses managériales ou les risques environnementaux et sociétaux ne sont quasiment jamais mesurés.



### LES PRINCIPAUX COÛTS NON MESURÉS

**60%**

FAIBLESSES MANAGÉRIALES

**38%**

SUIVI DES MALADIES PROFESSIONNELLES  
(dans le secteur de la construction)

**26%**

RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX (41% dans les industries chimiques)

06

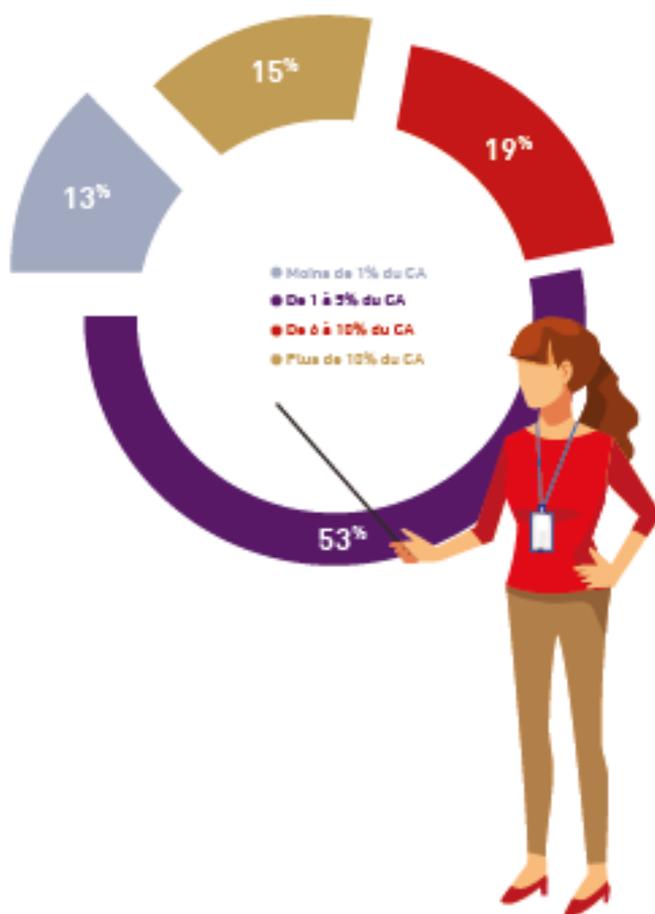
ENQUÊTE NATIONALE  
LES COÛTS DE LA NON-QUALITÉ DANS L'INDUSTRIE  
SEPTEMBRE 2017

## UNE INCIDENCE SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES SOUS-ESTIMÉE

66<sup>th</sup> des entreprises mesurant les coûts de non-qualité les évaluent à

**- de 5% du CA**

15<sup>th</sup> les estiment à plus de 10<sup>th</sup> du CA. Cette estimation varie très fortement selon la nature des coûts.



### FOCUS PAR TYPE DE CÔT

**9%** NON CONFORMITÉ PRODUIT  
[rebuts, reprises, réparations, remises/pénalités, appel en garantie des clients]

**7,4%** ÉCART ENTRE CÔT PRÉVU ET CÔT FINAL D'UN PROJET  
du CA

**7,3%** MAUVAISE GESTION DE STOCK  
[excès de stock, stockage de produits obsolètes, commandes de matières en urgence]

**3,5%** SURCONSOMMATION  
[matière, énergie]

**2,7%** CÔÛTS ADMINISTRATIFS  
du CA

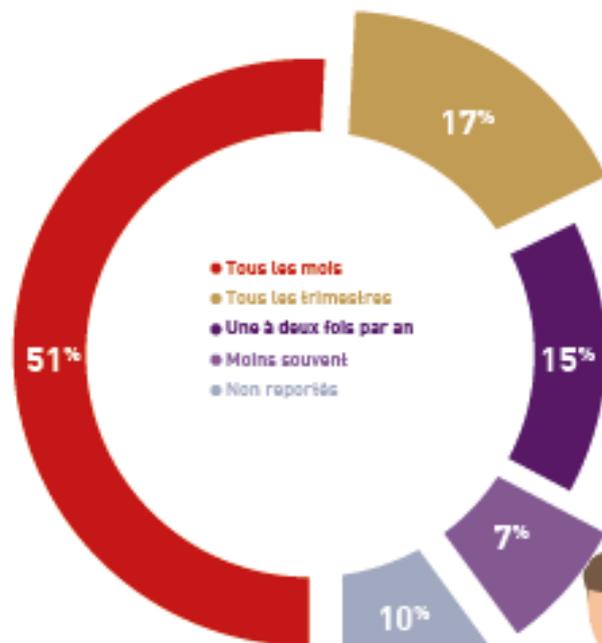
**2,3%** CÔÛTS DE NON-QUALITÉ FOURNISSEURS  
du CA

07

ENQUÊTE NATIONALE  
LES CÔÛTS DE LA NON-QUALITÉ DANS L'INDUSTRIE  
SEPTEMBRE 2017

## DES MESURES DE NON-QUALITÉ SANS PASSAGE À L'ACTION

L'étude souligne que la mesure des coûts de non-qualité joue rarement son rôle d'outil de pilotage. Si 51% des personnes interrogées reportent à la direction tous les mois, on constate encore une part non négligeable de répondants qui ne remontent jamais ces coûts (10%).



**26%**

NE DÉFINISSENT PAS DE PLAN D'ACTIONS APRÈS AVOIR MESURÉ LA NON-QUALITÉ (et même 35% sur les fabricants de machines et équipements électriques)

**10%**

PAS DE REPORTING À LA DIRECTION

**51%**

REPORTING MENSUEL AU CODIR

**33%**

NE COMMUNIQUENT PAS AUPRÈS DES COLLABORATEURS

08

ENQUÊTE NATIONALE  
LES COÛTS DE LA NON-QUALITÉ DANS L'INDUSTRIE  
SEPTEMBRE 2017

## DES MÉTHODES ET DES OUTILS EXISTENT

*“La volonté d’agir est réelle, mais la plupart des entreprises peinent à identifier, mesurer, et utiliser les indicateurs de non-qualité qui pourraient être au cœur de leur stratégie. Or quelques règles simples permettent d’aborder ces enjeux de manière plus efficace”*

Anne-Laure Mauduit, responsable innovation et prospective du groupe AFNOR.



### EN TERMES D'INDICATEURS :

- Commencer par des choses faciles à mesurer.
- Identifier des indicateurs clés et les informations à récolter.
- Intégrer des indicateurs « quali » et non plus seulement « quanti ».
- Élargir le champ au-delà de la production : clients, image...
- Instaurer un suivi régulier des indicateurs mis en place.



### EN TERMES DE MANAGEMENT :

- Impliquer tous les acteurs pour travailler en transverse : service qualité, mais aussi direction générale, finances...
- Impulser la culture du droit à l'erreur.
- Communiquer, notamment pour impliquer le personnel.

Certaines de nos certifications qualité soutiennent les organisations dans leur démarche, comme l'ISO 9001 qui permet de mettre en place un système de management, de gérer les tensions et d'identifier les dysfonctionnements pour progresser. Les certifications de systèmes de management sont un premier pas, et les normes volontaires comme l'ISO 20400 (achats responsables), ISO 50001 (énergie), OHSAS 18001 et la future ISO 45001 destinée à assurer la sécurité et santé des collaborateurs, permettent d'avoir de bonnes pratiques et d'identifier les points de vigilance pertinents.

09

ENQUÊTE NATIONALE  
LES COÛTS DE LA NON-QUALITÉ DANS L'INDUSTRIE  
SEPTEMBRE 2017

## POURSUITE DES TRAVAUX EN 2018

Après avoir remis la notion cruciale des coûts de non-qualité sur le devant de la scène, le groupe AFNOR va plus loin :

### LANCEMENT DE GROUPES DE RÉFLEXION PAR RÉGION ET PAR FILIÈRE

Cette dynamique de concertation permettra aux organisations de trouver les indicateurs de qualité les plus pertinents pour elles et les modes de suivis adaptés à leurs spécificités.

### NOUVELLE ÉTUDE AUPRÈS DES ENTREPRISES DE SERVICES

Les entreprises de services qui ont répondu se sont prononcées sur les réclamations clients, mais l'ensemble de l'étude était globalement orienté vers les entreprises industrielles. Le groupe AFNOR lancera donc, en 2018, un nouveau volet de l'étude, doté d'un questionnaire repensé pour mieux refléter la réalité métier des services.



Vous êtes intéressé  
pour participer à nos  
groupes de réflexion sur  
les coûts de non-qualité?

Faites-le nous savoir :  
[annelaure.maudit@afnor.org](mailto:annelaure.maudit@afnor.org)

## Session n°3 : Former avec la qualité

- Réflexion sur le cadre théorique pour l'intégration des normes qualité de la formation professionnelle dans les organismes de formation par Yannick MIEL
- Intégration de la démarche qualité dans les établissements privés d'enseignement supérieur : approches sociologique et organisationnelle du contrôle par Ermine Armande DAMENOU & Bertrand SOGBOSSI

# Réflexion sur le cadre théorique pour l'intégration des normes qualité de la formation professionnelle dans les organismes de formation

Par :

**Yannick MIEL**

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche  
en Sciences de l'Action  
Conservatoire National des Arts et Métiers

*[Communication écrite absente des actes du colloque : en cours d'évaluation en vue d'une publication dans une  
revue scientifique]*

# Intégration de la démarche qualité dans les établissements privés d'enseignement supérieur : approches sociologique et organisationnelle du contrôle

Par :

**S. Ermine Armande DAMENOU**

Centre de Recherche en Entrepreneuriat  
Croissance et Innovation (CRECI)  
Université de Parakou-Bénin

&

**B. Bertrand SOGBOSSI**

Centre de Recherche en Entrepreneuriat  
Croissance et Innovation (CRECI)  
Université de Parakou-Bénin

## Résumé

Le présent papier, dans une recherche action à travers une étude de cas, a pour objectif d'analyser l'influence du contexte organisationnel et sociologique du contrôle sur la gestion des paradoxes dans les établissements privés d'enseignement supérieur en démarche qualité à travers l'étude des comportements d'ajustement des agents.

Cette étude qualitative basée sur l'observation participante, l'ethnographie, les entretiens, l'analyse de contenu puis l'analyse des décisions prises par le top manager, a révélé que la conduite du changement opérée lors de l'intégration de nouveaux outils de gestion l'implémentation de démarche qualité porte en elle les prémisses de développement durable et favorise sa propension en vue d'un benchmarking puis de l'amélioration continue de même que l'ancrage d'une communauté de pratique et l'apprentissage organisationnel. Hormis son caractère « dictatorial », le modèle prôné semble faciliter l'apprentissage organisationnel, l'amélioration continue et la fragilité de certains nids de pouvoir au sein de l'organisation de même que l'ancrage d'une communauté de pratique. Aussi, les cadres intermédiaires et les collaborateurs semblent-ils être plus sensibles aux impacts de la gestion des paradoxes et y adhèrent en face d'un système de contrôle exigeant et une politique d'incitation contrairement aux cadres supérieurs. Toutefois, une prudence est recommandée au vu de l'environnement spécifique de l'étude.

**Mots clés :** changement, paradoxe, amélioration continue, intégration, pratiques.

## Introduction

*« Dans le contexte de bouleversement profond de la société et de l'économie, l'adaptation aux changements devient une condition de l'agilité et de la réussite des organisations » (David Autissier, 2003). Ainsi, « qu'ils soient technologiques, économiques, organisationnels ou sociétaux, les changements sont de plus en plus fréquents et de plus en plus soutenus. Ils peuvent représenter de véritables obstacles au développement de l'entreprise ou au contraire révéler des occasions de*

***mobiliser les employés et de restaurer le sens du travail qui fait parfois défaut*** » (Echavidre, 2013). Les paradoxes semblent alors être des défis permanents auxquels les organisations doivent faire face en vue de répondre aux exigences de leur environnement. « *Manager les tensions compétitives, désamorcer les conflits humains, gérer les contradictions, dépasser les paradoxes, autant d'injonctions qui jalonnent le quotidien des managers et des organisations et appellent que nous nous intéressions plus avant à cette problématique* » (EM, HUSSLER, & LOUBARESSE, 2014).

Pour Lewis (2000) un progrès technologique toujours plus rapide, une concurrence mondialisée ou encore une forte diversité de la main-d'œuvre constituent autant de révélateurs et de catalyseurs de tensions. Les organisations en général font face à une clientèle plus exigeante et ceci dans tous les secteurs d'activités, ce qui oblige ces derniers à développer plusieurs stratégies de fidélisation dont l'intégration de différentes formes de certifications. Par ailleurs, elles sont souvent confrontées à la problématique de l'apprentissage. Quant aux structures de formations supérieures, le développement ces dernières années des établissements à caractère privé a favorisé la concurrence dans le domaine par la multiplication des stratégies de différenciation amenant parfois certains à multiplier les projets dans le but d'une performance de leur entité et souvent basé sur des réformes organisationnelles porteuses de tensions. L'approche de M.P. Follett a été privilégiée dans cette recherche. Selon elle, rien dans la vie ne peut se réduire à une relation stimulus-réponse, car le stimulus est toujours influencé par la réponse ; il en est de même dans les relations sujet-objet et cause-effet. Quant aux différentes pratiques et habitudes, la théorie de la communauté de pratique a été retenue en fonction du contexte organisationnel marqué d'un ancrage d'apprentissage collectif et de partage de certaines valeurs.

Le but de cette communication est de ressortir les aspects sociologiques et institutionnels recensés lors de l'intégration du système qualité dans un contexte de communauté de pratique au sens Wenger puis de paradoxes marquée par la cohabitation de plusieurs projets et qui semblent s'éloigner des logiques habituelles de contrôle lors de la gestion de pouvoir et avec les styles de management habituels.

Le cadre de cette recherche est un institut universitaire privé multinational intervenant entre autres dans le domaine de l'enseignement supérieur dans un contexte organisationnel assez dynamique et marqué par plusieurs innovations. En effet entre 2014 et 2016, les Instituts universitaires du Groupe Alpha traversaient une phase assez complexe et porteuse de plusieurs paradoxes marquée par quatre (04) grands projets : le développement de l'axe stratégique R&D, l'implémentation d'un logiciel de gestion intégrée qui remplace les logiciels de gestion communément utilisés et concerne tous les agents, le projet d'intégration du dispositif d'assurance qualité interne des instituts et l'accréditation des diplômes. La cohabitation de ces projets et leur gestion par les différents acteurs nous semble être un cas porteur d'enseignements qui mérite d'être exploré au vu de sa proximité d'une communauté de pratiques en dehors du contrôle assez atypique favorisant l'émergence de différents comportements selon la typologie des acteurs. Un an après avoir participé activement aux différents projets et analysé à posteriori des différents moments vécus, nous avons décidé de ressortir les réflexions qui se dégagent. Notre étude s'est plus appesantie sur l'intégration du dispositif d'assurance qualité, la gestion du pouvoir par les acteurs et le contrôle, à travers l'étude des aspects sociologiques et institutionnels propres au Groupe et découlant sur une approche de communauté de pratique et l'apprentissage collectif. Pour mieux appréhender cette problématique, nous avons formulé les questions de recherche ci-après :

- Quels sont les facteurs explicatifs des comportements développés par les différents acteurs dans cette situation de paradoxes à laquelle ils sont soumis ?
- Comment susciter l'adhésion collective à un projet, en dépassant les résistances ?
- Comment la direction pourrait-elle apporter des modifications au contexte organisationnel en vue de faciliter la gestion des paradoxes par les parties prenantes ?

Cette recherche vise au plan managérial à participer à l'amélioration des pratiques gestionnaires par une meilleure gestion des paradoxes en vue de l'amélioration du taux de réussite de la conduite du changement liée à l'intégration de démarche qualité. Elle envisage donner également des pistes aux responsables d'établissements d'enseignement supérieur dans les nouvelles problématiques de l'introduction de la démarche qualité.

Au plan théorique, elle participera aux débats liés à l'apprentissage organisationnel dans les organisations qui deviennent de plus en plus apprenantes en situation de conduite de changement liée à la démarche qualité. Pour ce faire, après la présentation de la théorie d'intégration, nous présenterons dans un second temps les théories de la communauté, celle de la communauté des pratiques et nous déboucherons sur leur lien avec l'intégration de la démarche qualité suivi.

## 1. Du contexte organisationnel aux théories organisationnelles

### 1.1. Le contexte organisationnel des établissements privés d'enseignement supérieur

La massification généralisée observée dans l'enseignement supérieur ouest africain a facilité l'avènement de la libéralisation du secteur de l'éducation et l'entrée d'un nouvel acteur qu'est le privé. Le secteur public est certes dominant ; néanmoins une croissance du secteur privé se fait de plus en plus remarquée. Au Bénin par exemple, le privé mobilise en 2013 le quart de l'effectif global des étudiants soit environ 35.000 étudiants, le Burkina Faso, 22%, la Côte d'Ivoire, 45%<sup>1</sup>. Cette expansion du privé semble développer certains corollaires notamment la marchandisation à outrance, la concurrence déloyale opérée par certains responsables d'établissements, la qualité peu appréciée des prestations de services, la délivrance des diplômes non reconnus aux étudiants, l'implémentation du LMD. Pour faire face à ces dérapages, des politiques de renforcement du système privé sont élaborées dans les différents pays à travers les partenariats publics privés, l'élaboration d'un cadre de collaboration entre le ministère en charge de l'enseignement et les privés, l'accréditation des offres de formation. Au niveau régional, l'élaboration par le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) depuis 2014 des référentiels qualité pour l'enseignement et la recherche a permis aux établissements de la sous-région de disposer d'un même référentiel pour des services de plus en plus crédibles en vue de faciliter la reconnaissance mutuelle des diplômes délivrés, la mobilité des étudiants et des enseignants même si leur application devient une exigence à partir de 2017. Par ailleurs, l'environnement concurrentiel dans lequel opèrent les établissements privés et les contingences du secteur les obligent à respecter les exigences minimales de délivrance des diplômes : l'agrément de l'Etat pour la reconnaissance des diplômes. Certains développent des stratégies complémentaires pour leur crédibilité aux yeux des parties prenantes notamment l'accréditation des diplômes par le CAMES, la certification à la norme ISO 9001 débouchant sur la création des cellules internes d'assurance qualité qui est devenue depuis 2015, une exigence du CAMES pour tous les établissements d'enseignement supérieur. Le déploiement de ces stratégies au niveau des établissements d'enseignement supérieur génère souvent des tensions organisationnelles, des paradoxales et des jeux d'acteurs. Les tensions organisationnelles sont définies comme des « *chocs d'idées, de principes ou d'actions et le certain inconfort qui en résulte* » (Stohl et Cheney, 2001, p. 353-354). « *Des dernières sont désormais perçues comme inhérentes aux organisations* » (Bouchikhi, 1998 ; Cunha, Clegg et Cunha, 2002 ; Eisenhardt, 2000 ; Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011). Pour ce faire, plusieurs auteurs se sont intéressés à ce phénomène en insistant sur l'importance d'apprendre à vivre avec et à l'instar du mouvement ; une volonté se dégage des écrits récents sur les tensions organisationnelles à l'effet qu'elles sont incontournables, mais aussi qu'il vaut mieux, dans une approche du paradoxe, apprendre à vivre avec elles et à les accepter que de les ignorer, les éviter ou

---

<sup>1</sup> Données CAMES, 2014, ISU, 2012

les résoudre (Smith et Lewis, 2011). « *Les paradoxes sont des situations se caractérisant par la présence de logiques d'actions simultanées, interreliées et contradictoires qui persistent dans le temps* » (Cameron & Quinn, 1988 ; Eisenhardt, 2000 ; Perret & Josserand, 2003 ; Smith & Lewis, 2011). Ainsi, l'environnement des établissements d'enseignement supérieur privé en plein déploiement de démarche qualité favorise plusieurs tensions, paradoxes organisationnels de par l'existence d'une multitude d'actions simultanées et parfois contradictoires. La particularité de notre terrain d'étude est qu'en dehors des paradoxes, l'environnement faisait émerger des pratiques de communauté au sens de Wenger avec des particularités de management favorisant l'apprentissage collectif malgré le style de management mis en place.

## 1.2. Les déterminants du changement organisationnel

Les phénomènes organisationnels en général et le changement organisationnel en particulier ont longuement attiré l'attention de plusieurs chercheurs en sciences sociales et de gestion comme le témoigne la multitude des travaux existants. Philippe Bernoux a, dans sa proposition, remis au centre les individus dans la compréhension des phénomènes liés au changement organisationnel en mettant l'accent sur la contextualisation de leurs actions. Selon lui, « *il est impossible de raisonner sur les comportements des individus ni seulement en terme d'intérêts individuels, ni seulement en termes de contraintes par les structures, mais qu'il faut prendre en compte les relations sociales concrètes, et le contexte social dans lesquels les individus sont impliqués.* » (p. 26). Ce dernier s'oppose à l'idée que les facteurs socio-économiques ou techniques expliquent le changement en se rapprochant plus des théories de l'action et mettant l'accent sur l'importance de la compréhension des comportements individuels dans les différentes transformations de l'organisation. Pour lui, « *toute modélisation de l'organisation et du changement organisationnel ne peut que prendre en compte l'acteur au risque de tomber dans un déterminisme technologique ou fonctionnel. La rationalité de l'acteur et le sens qu'il donne à son agir sont donc centraux* » (Cordelier, 2012). Il se rallie alors à la position de Boudon qui met l'accent sur la prise en compte des relations sociales concrètes et du contexte organisationnel. Selon lui, le changement ne peut s'opérer qu'à partir du moment où l'acteur lui donne un sens et que l'institution en garantisse le respect. Ainsi, l'acteur ne subit pas le changement et ce dernier *s'étudie à trois niveaux majeurs* : les contingences externes, les institutions et la rationalité des acteurs. « *Les organisations se structurent par des compromis entre les différentes rationalités des acteurs. Ils doivent donc être capables d'interprétation et d'adaptation, car le changement ne se réalisera qu'à partir du moment où un consensus est établi. Il ne peut être mené sous la seule contrainte. Il faudra, en effet, qu'à un moment du processus, les acteurs redonnent du sens à leur action* » (Ibid.).

Dans le cadre de notre travail, le contexte organisationnel étant assez particulier (cadre d'une organisation privée), la problématique de la liberté des acteurs dans cette co-construction notamment des collaborateurs dans le changement opéré semble être hypothéquée en ce sens qu'il ne permet pas l'expression de certains déterminants de ce contexte et même en limite la portée. N'existe-t-il pas une asymétrie dans la conduite du changement dans un tel contexte ?

## 1.3. La théorie des organisations

Il nous paraît important dans le cadre de ce travail de mettre un accent sur l'organisation. En effet, l'organisation a reçu une attention particulière de plusieurs disciplines notamment les sciences de l'organisation, les sciences sociales et humaines, les sciences économiques et de gestion. « *La théorie des organisations a été élaborée par Michel Crozier et Friedberg* » (Crozier & Friedberg, 1977). Au lieu de relier la structure organisationnelle à un ensemble de facteurs externes, cette théorie essaie donc de l'appréhender comme une élaboration humaine, un système d'action concret. Le principe de cette théorie de Michel Crozier considère qu'il faut se concentrer, non sur la fonction des acteurs ou des sous-systèmes au sein des organisations, mais sur les stratégies individuelles des acteurs. Le

comportement des acteurs s'ajuste alors au comportement possible d'autrui en fonction des atouts dont il dispose. L'organisation est un construit contingent, il aurait pu être, ou ne pas être, tout à fait différent. La capacité d'action de l'acteur repose alors sur quatre postulats :

- L'acteur est relativement libre.
- Il peut jouer avec son rôle, se permettre des écarts par rapport aux règles sociales.
- Il y a une différence entre les objectifs de l'organisation et ceux des individus.
- Pour parvenir à leurs fins, les acteurs calculent dans le cadre d'une rationalité qui est dite limitée.

La rationalité limitée, selon Herbert Simon est un concept utilisé en micro-économie et porte sur l'étude du comportement d'un individu (ici appelé acteur) face à un choix. L'environnement joue en effet comme une contrainte sur le comportement et la rationalité des acteurs. Dans une organisation, les individus sont incités à poursuivre les objectifs de l'organisation. Par conséquent, « *pour influencer un individu au sein d'une organisation, il faut parvenir à aménager son environnement de telle sorte que celui-ci ne constitue plus une limite, mais devienne l'outil de son dépassement* » (Aïm, 2009).

### **La théorie de l'intégration**

En conséquence, toute situation est un processus : elle ne peut être appréhendée que comme une « situation globale » se modifiant en permanence parce que les parties en présence interagissent, s'influencent mutuellement et changent la situation à chaque instant. Il n'y a donc pas de résultats du processus, seulement des moments dans un processus en perpétuelle évolution (source). Le *conflit constructif, quant à lui*, a été appréhendé par Fox et Urwick (1973, p. xxv) comme étant « *l'harmonieux mariage des différences* ». Pour M.P. Follett (in Urwick, 1949, p. 65), il existe trois manières de régler un conflit entre deux parties : la domination, le compromis et l'intégration encore appelée conflit constructif.

Cette troisième manière, prônée par M.P. Follett, consiste à sortir du cadre étroit du conflit entre deux positions a priori non conciliables pour trouver, selon un processus créatif, une nouvelle position qui intègre les deux points de vue et satisfasse ainsi pleinement les deux parties.<sup>2</sup>

Plusieurs chercheurs se sont intéressés sur les formes de conduite du changement et les différentes postures prises par les acteurs en place tant en style de management qu'en gestion de pouvoir. Pour Follett, il se produit selon un processus créatif, une nouvelle position qui intègre les deux points de vue et satisfasse ainsi pleinement les deux parties. Dans cette intégration, aucune des parties en conflit ne sacrifie ses intérêts ou ne compromet ses valeurs ; elle n'abandonne rien, elle s'enrichit. En outre, pour M.P. Follett, une intégration de points de vue n'est jamais permanente ; elle conduit inévitablement à terme à l'émergence de nouvelles différences qui engendrent un nouveau conflit. L'intégration n'est donc pas un résultat ponctuel à atteindre, mais un apprentissage à cultiver et à entretenir, celui de la capacité à sortir du cadre étroit du compromis entre deux points de vue pour rechercher un nouveau point de vue intégrateur. A la différence des deux autres modes de résolution de conflit, le troisième conduit toujours à un état nouveau.

### **La théorie de la pratique (Wenger 1998)**

---

<sup>2</sup> Follett in Fox et Urwick, chapitre IX, The psychology of control, p. 148.

Valerie Chanal, en reprenant les termes de Wenger (1998) présente la pratique comme étant ce qui permet aux agents de traitement des dossiers de remboursement d'accomplir correctement leur mission et de vivre une expérience satisfaisante au travail. Pour Wenger, la pratique relève du "faire", dans ses dimensions à la fois historiques et sociales, et dans sa capacité à produire de la structure et une signification aux actions. Ce concept de pratique inclut à la fois le champ de l'explicite (le langage, les outils, les documents, les symboles, les procédures, les règles que les différentes pratiques rendent explicites), et le registre du tacite (relations implicites, conventions, hypothèses, représentations sur le monde). Il faut néanmoins relever que contrairement à Nonaka (1994) ou à Cook et Brown (1999), Wenger ne trouve pas pertinent d'insister sur l'opposition entre les dimensions explicites et tacites qui sont selon lui toujours présentes dans toute forme de connaissance. Mieux, il ne sépare pas la théorie de la pratique car selon lui, il existe toujours de théories et des cadres de compréhension du monde et qui orientent notre pratique. Ainsi, « les choses doivent être faites, les relations établies, les processus inventés, les situations interprétées, les artefacts produits, les conflits résolus ». (p. 49).

Il est également important de remarquer avec Wenger que la pratique a toujours un aspect social : « *le concept de pratique évoque le "le faire" mais pas seulement. Il s'agit de la pratique dans un contexte historique et culturel qui donne une structure et un sens à ce que nous faisons. Dans ce sens, la pratique est toujours pratique sociale* ». (Wenger, 1998, p. 47)

Par ailleurs, Lave et Wenger ont développé la théorie de *l'apprentissage situé*. Selon cette théorie toutes les activités humaines sont « situées » c'est-à-dire les connaissances et les compétences qu'elles mobilisent pour être accomplies se situent dans un contexte social et culturel qui les encadre.

Selon Wenger, trois éléments permettent de caractériser la pratique comme étant un lien qui unit et fait agir les membres de CdP : l'engagement mutuel des membres dans les activités, la pratique est à l'origine d'une entreprise commune et est un lieu d'action, de négociation de sens dans la pratique et sa formalisation. Enfin, le dernier élément est l'engagement des membres et le développement de leur entreprise commune.

- a) La pratique au sein d'une CdP peut être considérée comme **l'engagement mutuel des membres** dans des activités dont ils négocient le sens ensemble.
- b) La pratique au sein d'une CdP est à **l'origine d'une entreprise commune**. Le CdP est un lieu d'action, de participation, de négociation de sens de la pratique et de sa formalisation. Les actions menées par les membres forment entre eux des relations de confiance et de responsabilité.
- c) **L'engagement des membres et le développement de leur entreprise commune** permet de créer un répertoire partagé de ressources : des documents, des outils, des descriptions de procédures etc, mais aussi des symboles, des histoires partagées, une utilisation particulière d'un vocabulaire professionnel, etc.

### **La théorie de la communauté des pratiques**

Une communauté de pratiques (CdP), selon Daele A. (2009), décrite dans l'encyclopédie de la formation est un groupe de personnes qui témoignent d'un intérêt commun pour un domaine précis. Ce domaine est lié à une profession particulière mais pas nécessairement (un hobby par exemple). Ces personnes se réunissent régulièrement ou à distance. Elles partagent leurs pratiques quotidiennes, rassemblent des ressources utiles et développent de nouvelles façons de considérer leurs activités et leur domaine de référence. Par leurs activités, elles formalisent les connaissances tacites, discutent et

débatent à propos de thématiques variées et développent chacune leurs compétences professionnelles. Ensemble, elles contribuent à développer leur identité personnelle et professionnelle en même temps que l'identité de la communauté qu'elles constituent.

Selon Canal (2000) et Vaast (2002), une communauté de pratique est un groupe auto-organisé, d'individus partageant le même centre d'intérêt par des interactions régulières, ils développent des pratiques et des expertises partagées dans ce domaine, et par là-même génèrent une identité commune.

Aborder l'apprentissage collectif organisationnel avec les niveaux individuel, cognitif, organisationnel, (Lohen 1991, Kim 1993), création et signification d'identité

### **Lien de la communauté de pratique avec l'intégration de la démarche qualité**

Plusieurs auteurs ont abordé le lien entre la communauté de pratique et la gestion des connaissances. Le modèle pragmatique (E. Wenger, 1998) met l'accent sur les pratiques collectives comme source de création de connaissances nouvelles. La démarche qualité dans le cadre de notre étude est basée entre autres sur l'orientation processus et de ce fait l'élaboration de la cartographie des processus, l'adoption de nouvelles procédures en vue du respect des exigences du référentiel de qualité. En effet, cette implémentation de la démarche qualité concoure à l'acquisition de connaissances nouvelles et l'encrage du développement de la communauté de pratiques en ce sens qu'elle impose le partage, la compréhension commune des processus et facilite l'obtention d'une communauté ayant un objectif commun, un but, celui de l'amélioration continue de la qualité des prestations et le benchmarking. Le style de management mis en place facilite également l'apprentissage organisationnel, la capitalisation des connaissances et un engagement mutuel des personnels. La démarche qualité quant à elle a permis l'animation des formations en vue de l'adoption et de l'appropriation par la communauté des contenus des différents concepts, ce qui rejoint un pan de la communauté de pratique. Les huit principes majeurs du management de la qualité semblent converger vers les exigences de la communauté de pratiques et le lien clairement affiché. Le développement du management par projet est une parfaite illustration pour créer des liens sociaux entre les membres de l'entreprise (M. Ferrary, 2004) Le management par projet étant privilégié dans le cs de cette étude, il est alors évident l'établissement du lien entre la communauté des pratiques et la démarche qualité.

#### **1.5. La théorie des incitations de Jensen**

Jensen et Meckling (1976) sont les principaux auteurs à avoir développé la notion de relation d'agence. En fait, cette relation d'agence est très générale et couvre l'ensemble des relations entre deux individus, par exemple, la situation de l'un dépend de l'action de l'autre. L'agent en tant que rationaliste de l'intérêt personnel tirera profit de l'incapacité du principal à surveiller tous les aspects de comportement de l'agent, qui pourra se dérober des obligations contractées.

En résumé, la théorie des attentes et la théorie des incitations avec le modèle Principal-Agent mettent en lumière clairement les problèmes d'incitations des salariés au travail au sein de la firme et puis donnent les mécanismes par lesquels les incitations monétaires sont supposées générer l'augmentation de l'effort des salariés. En effet, *« les incitations monétaires affectent l'attractivité ou l'utilité de divers résultats et l'effort affecte la probabilité de réaliser ces résultats. Ainsi, les incitations monétaires augmentent le désir d'un individu d'accroître la performance et le salaire concomitant. Alternativement, ce désir motive les individus à exercer l'effort coûteux parce que les augmentations de l'effort sont présumées mener directement aux augmentations de la performance prévue »*. (Jensen, 1976, p.308).

## 2. Méthodologie adoptée

La question du management des tensions apparaît comme un invariant organisationnel aux formes diverses et aux niveaux multiples. Dès lors, la possibilité de mener des études quantitatives systématiques sur de grands échantillons d'individus et/ou d'entreprises semble compromise. « *La majorité des travaux portant sur cette problématique fait recours à une méthodologie qualitative par étude de cas autorisant une meilleure prise en compte de la diversité des tensions à l'œuvre* » (Guedri & Loubaresse, 2014).

Au vu de cette réalité, notre étude s'est faite sur la base d'une étude qualitative : une étude de cas. En effet, l'étude de cas est définie par Yin (Yin, 1984) comme « *une enquête empirique d'un phénomène contemporain dans le contexte de la vie réelle* ».

Mieux, il nous a semblé pertinent de faire recours à l'approche ethnographique qui apparaît comme une démarche d'investigation pertinente utilisée pour mieux saisir de façon fine le contexte socioculturel. Selon Geertz (1973), l'ethnographie est définie comme une méthode d'investigation permettant de réaliser la « description dense » d'un fait social. Elle permet la compréhension des faits de sociétés, des cultures et des activités humaines et s'appuie sur l'observation directe des faits, leur compréhension puis leur analyse. En effet, notre étude a été conduite dans un groupe multinational privé présent dans plusieurs pays de la sous-région entre octobre 2014 et septembre 2016. Elle a pris plusieurs formes notamment une observation passive en tant qu'employée mais hors de la sphère décisionnelle puis une observation participante en tant que cadre appartenant au staff décisionnel. Une trentaine d'entretiens semi-directifs avec différentes parties prenantes (cadres, cadres intermédiaires et collaborateurs) de même que les discours formels et informels tenus par les parties prenantes ont été mobilisés. « *L'observation est une méthode de collecte de données qui alimente traditionnellement la réflexion de nombreuses disciplines de gestion* » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012). Elle est définie comme une stratégie particulière d'interaction avec le terrain. *Dans sa forme la plus engagée, l'observation s'apparente à une sorte de vigilance et d'attention tournées vers les autres et vers les situations. Elle consiste à faire « feu de tout bois » pour s'imprégner du terrain afin de mieux le comprendre* (Olivier de Sordan, 1995). L'observation participante a été mobilisée et notre posture d'employée puis de cadre appartenant au top management a permis à travers cette double casquette de disposer d'un point de vue interne puis externe. Le point de vue interne nous donne un accès privilégié à certaines informations sensibles et compréhensions par rapport aux décisions prises tandis que l'ethnométhodologie nous a permis de mieux comprendre, au sens de Garfinkel, certains comportements et stratégies des observés et le sens qu'ils donnent à leurs attitudes (Garfinkel, 2007). Vu que le groupe étudié s'apparente à une communauté de pratiques, les ethnométhodes étaient observables et ont enrichi l'analyse. Quant à la casquette de l'observateur passif, elle a facilité la distanciation nécessaire exigée par toute recherche et la diminution des biais dans les analyses et interprétations des faits observés. « *Les avantages de cette position d'observation réside dans la pertinence du regard et la possibilité d'accéder rapidement et efficacement à la composante institutionnelle des situations* » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012). L'utilisation de la grille d'observation a été d'une aide précieuse car elle a permis de maintenir une vigilance particulière portée aux événements imprévus qui peuvent surgir et qui seront susceptibles d'infléchir la trajectoire d'enquête du chercheur. Dans le cas d'espèce, notre grille d'observation comprend : impact des réalités sociologiques et du contexte organisationnel, les ajustements opérés par les différents acteurs suite au contrôle et intervention du top management dans les foras et la comparaison de ses ajustements selon la catégorie de personnel, la gestion des conflits, et l'émergence de l'intégration, le pouvoir (ici le dispositif de contrôle et les foras) et les différentes attitudes du personnel, les relations établies, les processus inventés, l'interprétation des situations, émergence de l'apprentissage collectif à travers le développement de certaines capacités issues des commentaires du top management dans les foras, les taux d'assiduité, les heures d'arrivée et de départ, le contenu

des rapports journaliers, hebdomadaires et mensuels envoyés à travers les éléments clés acquis, les défis mentionnés, les difficultés, les leçons apprises, les propositions faites, les fréquence d'envoi des rapports journaliers et hebdomadaires, les manifestations des conduites d'ajustement pendant et après les interventions du top management sur un point dans les fora de discussions, les attitudes des parties prenantes directes suite à la publication de l'état d'envoi des rapports.

Par ailleurs, ces observations des faits, des comportements et des attitudes ont été renforcées des entretiens en vue de mieux approfondir notre compréhension des faits. Les thèmes des guides d'entretien élaborés sont : Gestion du pouvoir, le contrôle, l'intégration, les ajustements suite aux interventions du top management, la compréhension des relations établies, l'influence du contexte sociologique, les communautés de pratiques, l'apprentissage collectif et l'adoption des nouveaux processus.

Après ce recueil de données, le traitement est fait par l'analyse de contenu. Ainsi, Les corpus d'entretien sont traités manuellement après la saisie puis suivie de l'analyse de la récurrence de certains propos.

Après la triangulation des différentes sources de données, une analyse de certaines décisions, des orientations stratégiques, des pratiques soutenues par la hiérarchie, des discours formels et informels tenus par les parties prenantes a été faite. Une réflexion critique s'en est dégagée pour mieux appréhender la gestion des paradoxes dans une organisation en pleine mutation d'une part et les stratégies développées par le top management en vue de mieux gérer la complexité à laquelle l'organisation était en proie entre autres.

### 3. Résultats

#### 3.1. Intégration de la démarche qualité

Le Groupe Alpha, pour mieux affronter les obstacles auxquels il était confronté a décidé de renforcer son dispositif d'assurance qualité, de remplacer son dispositif informatique organisationnel à travers l'intégration d'un logiciel de gestion intégrée et de développer son axe R&D. « Le changement par le management de la qualité est complexe car il doit s'appliquer aussi bien aux processus, aux personnes et aux produits et services qui résultent de ces processus. Il doit toucher tous les aspects de l'entreprise donc la démarche de changement est nécessairement longue » (Canard, 2012, p253). En effet, la période d'étude choisie ne prend pas en compte toute la durée des projets. L'intégration de la démarche ne s'est pas faite sans heurts compte tenu de nouvelles réformes induites. La mise en place du manuel qualité en passant par la détection des processus clés et leurs descriptions nécessitent une mobilisation des pilotes des différents processus. L'approche adoptée a été le management par projets qui facilitait une certaine agilité dans la gestion des ressources humaines.

Les pilotes et l'équipe projet sont des personnes appartenant au staff qui, de par leur ancienneté et leur savoir-faire liés à leurs fonctions, étaient porteuses d'une légitimité assez affichée. Ce sont ces derniers qui doivent piloter les changements de comportement et les faire respecter. La remise en cause qu'exige cette démarche constitue une difficulté majeure. La responsabilité de la conduite du changement incombe au Top Manager de l'entité.

Pour pallier au choc organisationnel, le système mis en place a été progressif. Il a été introduit un an avant le système de compte rendu journalier au niveau de tout le personnel. Ce système s'apparente au panoptique de Bentham compte tenu du dispositif utilisé. Il a été créé plusieurs types de discussions Skype selon le profil de chaque agent. Par exemple, un agent « x » n'ayant pas un poste de responsabilité se retrouvera être membre d'un groupe de discussion composé de ses supérieurs

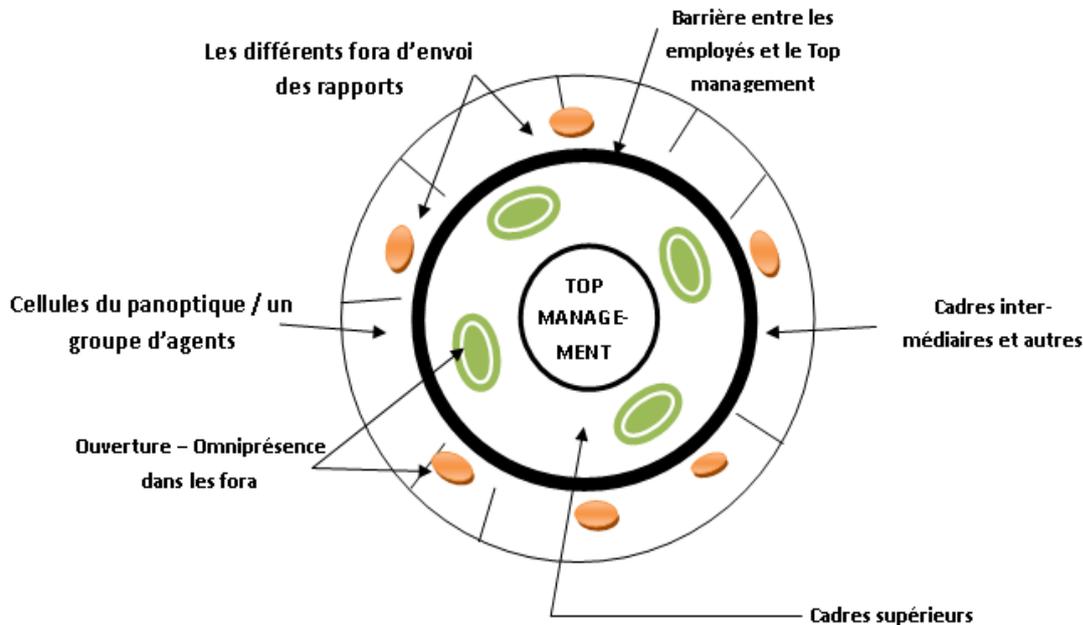
hiérarchiques et des collègues appartenant à la même catégorie. Il est instauré un système de back up où tous les soirs, les agents ont l'obligation d'envoyer dans la discussion le point des différentes tâches effectuées tout au long de la journée et une analyse de son exposé à travers la présentation des difficultés et des propositions de suggestions qui devront être étudiées par l'équipe dirigeante puis validées dans la même discussion. Ce système mis en place au niveau de chaque catégorie facilite un apprentissage individuel puis collectif, la désensibilisation des postes car toutes les personnes de même niveau se retrouvent familières des tâches, des réalités inhérentes à chaque fonction, des problèmes et des difficultés et surtout l'émergence d'une communauté de pratiques partageant des valeurs et ayant des objectifs communs. Ce modèle de suivi des agents se retrouve au niveau de chaque catégorie de personnes à savoir les directeurs, les chefs services et, il faut le noter, « la présence » du Top Manager de l'entreprise dans toutes les discussions. Ce descriptif concerne toutes les activités, les processus de toutes les directions et de tous les services, de manière à former un ensemble cohérent de tout le dispositif depuis l'accueil des étudiants, leur encadrement jusqu'à leur sortie et mobilisaient les différents types de processus. Les réponses aux préoccupations et problèmes posés étaient de facto disponibles aux membres des discussions à temps réel, permettant ainsi comme nous l'avons mentionné plus haut un apprentissage collectif et permanent et surtout l'ancrage d'un développement d'une communauté de pratique.

Outre ces éléments, nous avons pu percevoir l'émergence d'une communauté de pratiques, l'apprentissage collectif découlant du benchmarking interne, des partages des expériences et leur restitution dans les foras de discussion et lors des réunions de pilotage. Pendant la première année de l'étude, plusieurs formations avaient eu lieu en vue de renforcer les compétences sur les nouvelles orientations issues du plan stratégique. Il s'agissait pour le volet intégration de la démarche qualité de l'appropriation des concepts clés liés au management par les processus, à l'élaboration des cartographies des processus, à la réorganisation des différents processus au vu du modèle exige par le référentiel du CAMES et au dispositif d'amélioration continue de la qualité avec le développement et l'appropriation par les personnels des connaissances des pratiques assez propres à eux. Ces formations ont fortement influencé le développement d'une communauté de pratique et l'apprentissage organisationnel.

Par ailleurs, des ajustements se faisaient remarquer en fonction des interventions du N°1 ou des responsables suite aux différents rapports des personnels. Derrière ces configurations formelles, il est à noter la création des groupes informels au sein de l'entité avec des partages d'informations. Ces coalitions spontanées et surtout informelles tiennent compte des liens personnels entre les agents et faisait transparaître des relations de pouvoir dans ces groupes informels. Qu'en est-il du pouvoir issu des relations formelles ?

### 3.2. La gestion du pouvoir à l'Institut Alpha : similitude avec Jeremy Bentham

Figure n°1 : Adaptation du panoptique de J. Bentham au dispositif de contrôle et de suivi des agents dans l'Institut Alpha



Source : Réalisée par nos soins

Le système mis en place à l'Institut Alpha pour gérer la communication dans la conduite du changement dans l'implémentation de la démarche qualité fait appel à des outils stratégiques et informatiques. L'Institut Alpha, compte tenu des contingences liées à son expansion, a adopté l'intégration complète de l'Informatique dans son environnement. En effet, le modèle de suivi et de contrôle des agents mis en place s'apparente au modèle de Bentham parce qu'il semble créer une psychose auprès de ces derniers qui se sentent surveillés en permanence par l'autorité à l'instar du dispositif de Bentham. « *Ce dispositif est un instrument politique, un outil du pouvoir permettant de produire une impression au niveau des acteurs sous surveillance créant une dimension psychologique* » (Baumard, 1991). Ce mécanisme a pour but de maintenir le pouvoir car il permet d'agir sur l'environnement tout entier en modifiant le cadre de leur référence.

Ce principe d'une visibilité permanente, d'une situation de certitude maintenue est la base du panoptique de Bentham. Cette certitude d'être visible à l'autorité est celle que nous observons au niveau du modèle de la communication interne mis en place à l'Institut Alpha par le système de comptes rendus et d'envoi des rapports via Skype. C'est bien entendu cette certitude d'être visible qui constitue le frein psychologique assez puissant qui pourrait empêcher toute tentative d'évasion du système mis en place. Par ailleurs, la certitude de la présence réelle de l'inspecteur qu'est ici le « Top Manager » est une véritable source d'économie du pouvoir. Cette « illusion » de surveillance virtuelle permanente affecte le comportement des agents et se manifeste de plusieurs manières. Certains deviennent des « actifs » et suivent à la lettre les consignes en essayant de meubler d'une manière ou d'une autre leur journée pour pouvoir en faire le point le soir. Par contre, d'autres deviennent des « passifs » que j'appelle ici des « têtus » comprennent le fonctionnement du système à savoir l'impossibilité du dirigeant principal à être partout à la fois et en profitent largement. Notons que l'usage du qualificatif « passif » ici est nuancé car il serait difficile d'avoir des passifs dans une organisation comme le mentionne Plane (ibid.). Il est à noter que cette catégorie constitue un nombre très restreint (5%) car très peu semblent maîtriser la stratégie mise en place. Une autre frange du

personnel constituée également d'une minorité (3%) semble aussi mieux apprécier la situation et contourne ce « dispositif » mis en place pour envoyer leur rapport de façon plus restreinte en évoquant des motifs liés à la sensibilité des sujets abordés tout en cherchant à augmenter les zones d'incertitude par rétention d'information vis-à-vis des autres collègues et amenant ainsi des situations qui conduisent à rejeter des prescriptions uniques et standards » (ibid.). Ce sont souvent des situations imprévues dont les règles ne sont pas bien explicites ou définies au départ. Les acteurs n'hésitent pas à en profiter chaque fois que l'occasion se présente. Ainsi, « *les acteurs cherchent à contrôler ces zones d'incertitude autour desquelles se développent les relations de pouvoir* » (Foudriat, 2007). Il est important de noter quelques interventions du top manager dans les fora et qui confirment l'ancrage de permanente surveillance.

Nonobstant les avantages liés à l'apprentissage collectif, à l'accessibilité et au partage de bonnes pratiques voire même la mise en compétition des acteurs et l'incitation à l'innovation et surtout le développement d'une communauté de pratiques, l'appropriation des ethno méthodes, il semble aussi que le N°1 impose ce moyen de compte rendu afin de fragiliser et de contourner certains acteurs que nous dénommons ici « collaborateurs malins ». Il nous semble également que ce système mis en place bénéficie de l'adhésion des acteurs car il est observé un engouement dans l'envoi des rapports surtout dans le rang des collaborateurs atteignant un taux moyen de plus de 90%. Cela pourrait être justifié par le suivi opéré sur le point des rapports envoyés de façon hebdomadaire puis mensuelle et leur publication parfois frappée par des sanctions et des récompenses.

*« Les incitations monétaires augmentent le désir d'un individu d'accroître la performance et le salaire concomitant. Alternativement, ce désir motive les individus à exercer l'effort coûteux parce que les augmentations de l'effort sont présumées mener directement aux augmentations de la performance prévue »* Jensen et Meckling (1976).

Par ailleurs, la publication des résultats semblait également modifier le comportement de certains agents. Ce comportement noté se rapproche de la variation du schéma explicatif de l'acquisition des attitudes à travers les expériences sociales significatives. « *Dans la perception behavioriste simple, on peut y voir un processus d'apprentissage instrumental où les attitudes se forment et se renforcent peu à peu en réponse aux sanctions et récompenses provenant de l'environnement* » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 465). Ce comportement se modifie lorsque nous montons vers la hiérarchie, c'est-à-dire au niveau des directeurs et sous-directeurs. L'envoi des rapports à ce niveau demeure problématique en ce qui concerne la fréquence et se fait beaucoup plus de façon ponctuelle lorsque qu'une mission spécifique est confiée. Il semble qu'ils s'inspirent dans leur démarche d' « *une perceptive psycho-analytique qui cherche l'origine de leur attitude dans les besoins, les angoisses, les inhibitions, les motivations, les mécanismes d'auto-défense* » (Ibid.). Les attitudes se baseraient alors beaucoup plus sur les expériences passées. Il va falloir dans ce cas chercher l'appréciation de l'intérêt porté par ces acteurs à leur travail et la satisfaction qu'ils éprouvent à l'égard de leur situation. Cette attitude de certains responsables semble également être liée à leur implication à ce projet d'envoi des comptes rendus des activités de façon journalière.

Par rapport à cela, nous nous pencherons plus sur la position de Plane en ce qui concerne la transformation sociale et l'implication des acteurs. Ce dernier pense que « *dans une perspective de management du changement et de la transformation des organisations, la stratégie de séduction et d'implication de tous les acteurs est désormais centrale* » (Plane, 2012). Il va falloir chercher une grande adhésion au niveau de tous les responsables en mettant en place une stratégie qui sera à la fois porteuse de valeurs pour ces derniers mais également pour la structure tout en augmentant leur épanouissement et alors l'adoption du conflit constructif qui représente une porte de sortie porteuse d'espoir et qui éviterait l'accumulation de frustration. On pourrait également mettre l'accent sur la confiance à donner à ces cadres qui pourraient prendre ce dispositif mis en place comme un manque de confiance, ce qui pourrait être démotivant et agirait sur l'atteinte des objectifs car Selon Douglas

Mac Gregor, « *la réussite des objectifs de l'entreprise passe par la confiance qui est donnée aux salariés* » (Aïm, 2009). Toujours du côté des cadres, chacun cherche à augmenter sa marge de manœuvre par la rétention d'informations. Ces différences interindividuelles dans les comportements semblent se justifier au sens de Crozier cité par Foudriat. Ce dernier considère que, « *dans les organisations, les individus disposent d'une liberté limitée. « Une situation organisationnelle donnée ne contraint jamais totalement un acteur. Celui-ci garde toujours une marge de liberté et de négociation* » (Foudriat, 2007, p. 179).

Une autre lecture du système mis en place permet de ressortir une faiblesse qui pourrait en découler car favorisant l'aliénation au profit des initiatives et le formalisme car le manque de temps découlant de l'application des règles mises en place ne favoriserait pas les initiatives personnelles. Ce système encourage ainsi une gestion mécanique des tâches des agents car ses derniers manqueront de lucidité et de hauteur d'esprit afin de mieux apprécier les situations vécues à travers leur quotidien. Au-delà des justificatifs au plan des théories des organisations, cela pourrait être lié aux réalités sociologiques africaines en général et béninoises en particulier qui sont centrées autour du contrôle systématique et permanent car tout nouvel employé est souvent productif au départ mais au bout d'un certain temps et après avoir gagné la confiance de l'autorité, il devient un partisan du moindre effort. Il faut noter qu'en dépit de tout, ce système a permis l'ancrage de communauté de pratique, l'apprentissage organisationnel et l'amélioration des compétences des agents.

Pour finir, l'accompagnement du changement a suivi les quatre étapes selon le modèle de Deming qui est la pierre angulaire de toute démarche d'amélioration continue. Il s'agit de :

- Planifier, à travers la définition des objectifs à atteindre et la mise en œuvre d'actions ;
- Conduire la mise en œuvre de la démarche ;
- Contrôler par des actions de vérification par rapport à l'atteinte des objectifs fixés ;
- Agir par la mise en place des actions correctives éventuelles.

#### 4. Conclusion

« Plusieurs recherches portent sur le rôle des cadres intermédiaires en contexte de changement » (Balogun & Johson 2005, Rouleau et Balogun, 2011) « d'une part et d'autre part sur les paradoxes organisationnels » (Lewis, (Smith & M., 2011) ; Jarzabkowski et al., 2013) « mais rares sont les études ayant cherché à concilier les deux pans de la littérature » (GUILMOT, 2016). Face à ce constat, cette recherche a pour objectif d'apprécier l'influence du contexte organisationnel et des réalités sociologiques sur la gestion des paradoxes dans la démarche qualité en mettant en exergue l'apprentissage collectif, l'émergence de communauté de pratique, la conduite de changement calqué sur le panoptique de Bentham, l'intégration au sens de Follett, la théorie d'incitation de Jensen et le pouvoir.

A travers notre étude, il ressort que les organisations sont en perpétuelle conduite de changement compte tenu des exigences de leur environnement. L'Institut Alpha, dans sa politique d'amélioration de son système de gestion puis de l'intégration d'une démarche qualité est propice à la gestion des paradoxes car l'environnement créé par toutes ses réformes engendrait en lui déjà des tensions paradoxales sans oublier l'idée que génèrent les modèles promus. Les dirigeants de cette structure ont développé une stratégie d'appropriation des nouveaux modèles de gestion promus et l'apprentissage collectif par plusieurs démarches dont le dispositif d'envoi systématique des rapports dans des fora de discussions skype créés à cet effet et qui s'apparente au panoptique de Bentham avec le même principe de surveillance et d'omniprésence des responsables aux yeux des prisonniers. Hormis son caractère « dictatorial », ce modèle semble prôner le benchmarking, l'apprentissage

organisationnel, l'amélioration continue et la fragilité de certains nids de pouvoir et l'émergence de la communauté de pratique. Les cadres supérieurs puis intermédiaires qui sont au cœur des tensions paradoxales tentent de développer des stratégies de contournement dans la gestion des paradoxes. Néanmoins, le top manager, assez averti, de son côté agit sur l'environnement organisationnel en fonction des enjeux et des objectifs de l'entreprise. Cette influence sur l'environnement organisationnel impacte le comportement des agents et leur adhésion aux réformes mises en place. Les cadres intermédiaires et les collaborateurs, dans le cas de notre étude, semblent avoir adhéré pleinement aux politiques et à travers les incitations créées, s'ajustent et participent activement aux réformes. Les cadres intermédiaires étant les vrais acteurs au cœur des changements, nous pouvons affirmer que le modèle prôné ici a favorisé la gestion des paradoxes en facilitant son intégration et non son contournement, l'apprentissage collectif et l'amélioration continue et l'ancrage d'une communauté de pratique. Toutefois, les cadres supérieurs, quant à eux manifestent une certaine résistance et agissent au vu de leurs expériences et ressentis en tentant de développer des stratégies de contournement des paradoxes.

Pour finir, nous recommandons une prudence en ce qui concerne la généralisation de ces résultats car ce comportement des cadres intermédiaires et des collaborateurs ne serait-il pas lié à l'environnement de l'étude à savoir une organisation privée ? Des pistes de réflexions pourraient être engagées pour une réplique de cette expérience dans un secteur public en vue de généraliser les résultats obtenus. Il serait également intéressant d'orienter les études futures vers l'impact de ces stratégies sur la performance des universités de même que les liens entre la démarche qualité et l'insertion des diplômés.

## Bibliographie

- Aïm, R. (2009). *L'essentiel de la Théorie des Organisations*. Paris: Gualino.
- Banque, M. (2003). *Construire les sociétés du savoir (nouveau défi pour l'enseignement supérieur)*, 275p. Les Presses de l'Université de Laval.
- Bardin, L. (2005). *L'analyse de contenu*. France: PUF.
- Bogue. (1998). Haute Ecole en Hainaut. Consulté le 16 décembre 2013, sur [www.heh.be](http://www.heh.be): <http://www.heh.be/article-155-La-qualite->
- Cameron, Q. a. (s.d.). Quinn and K.S. Cameron (Eds), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge: MA: Ballinger: 12-18.
- Canard, F. (2012). *Management de la qualité: vers un management durable*, 2ème Edition. France: Gualino, l'extenso éditions.
- Chanal V.(2000), *Communauté de pratique et management par projet*, M@n@gement, vol 3, n 1, p 1-30
- Chappelle, & J.- C. Ruano – Borbalan (Eds.), *Encyclopédie de la formation* (pp. 721 -730). Paris : PUF
- CHARDONNET, A. (2003). *Le guide du PDAC de Deming*. Paris: Editions d'Organisation.
- Cordelier, B. (2012, juin 21). [communicationorganisation.revues.org](http://communicationorganisation.revues.org) « Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations » . Consulté le Juillet 10, 2017, sur [Communication et organisation: http://communicationorganisation.revues.org/35](http://communicationorganisation.revues.org)
- Crozier, M., & Friedberg. (1977). *L'Acteur et le Système*. France, Paris: Essais.
- David Autissier, J.-M. M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action*. Paris: Dunod.
- Daele, A. (2009). *Les communautés de pratique*. IN. J – M. Barbier, E. Bourgeois, G.
- Echavidre, S. (2013, décembre 19). *La conduite du changement : une compétence clé pour les managers*. JDN l'économie demain .
- Fave-Bonnet, M.-F. (2010). *L'évaluation dans l'enseignement supérieur en questions*. Paris: Harmattan.
- Ferrary, M. (2004), « Le rôle des réseaux sociaux dans la gestion des connaissances au sein des organisations matricielles », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion des Entreprises*, n° 210, p. 35.
- Foudriat, M. (2007). *Sociologie des organisations*, 2e édition. Paris: Person Education France.

- Garfinkel, H. (2007). Recherche en ethnométhodologie. Paris: PUF.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la recherche-Réussir son mémoire ou sa thèse en Sciences de gestion. Paris: Pearson Education.
- Guedri, Z., & Loubaresse, C. H. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte (s). Revue Française de Gestion, vol 40, n°240, , pp. p.13-28.
- GUILMOT, N. (2016). Les paradoxes comme source de résistance au changement. Revus Française de gestion N°258 .
- H. Garfinkel, H. S. (1970). 'On Formal Structures of Practical Actions' ). In J. Coulter (Ed.), Ethnomethodological Sociology, Aldershot: Edward Elgar Publishing Ltd, 1990, pp. 55-84.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution : why now and what next?, International Journal of Operations & Production Management, Vol 19, no 2.
- Pichault, F. (1996). Ressources humaines et changement stratégique. De Boeck Université.
- Plane, J. M. (2012). Théorie et management des organisations, 3ème Edition. DUNOD.
- Vaast E. (2002) Les communautés de pratiques sont-elles pertinentes ? Perspectives en Management Stratégique, EMS Editions.
- Valérie Chanal, Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity
- Yin, R. (1984). Case study research: Design and methods. Newbury Park: Sage.

## Session n°4 : Faire témoigner la qualité

- La qualité est morte, vive la qualité ! par Éric CHARTIER



# La qualité est morte, vive la qualité !

Par :

**Eric CHARTIER**

COVEA

Responsable Contrôles Prioritaires et Sécurisation

Enseignant vacataire à Le Mans Université

**« Et j'ai pensé : est-ce qu'on suit une procédure parce qu'elle est une procédure ou est-ce qu'une procédure ne sert pas à faire en sorte que tout se passe au mieux... »**

Edouard LOUIS « Histoire de la Violence » Editions Points

La qualité a tellement d'ambitions qu'elle en devient insupportable ! Elle donne le tournis au plus zélé de ses défenseurs. Que mettre en avant ? L'extrême attention accordée aux clients ? L'organisation impeccable articulée autour de robustes procédures ? La satisfaction des collaborateurs ?

Dans les années 1990, les entreprises ont largement investi dans ces « démarches qualité » qui faisaient miroiter amélioration des prestations, satisfaction des clients, bien-être des salariés, rentabilité des organisations, rémunération des actionnaires, allègement des contrôles...

Et puis... cette douce euphorie est retombée, le nombre d'entreprises certifiées ISO 9001 (en France) stagne, voire diminue... la dynamique qualité s'essouffle.

Les autorités de régulation, le législateur européen ou national, renoncent à la mettre en avant. Ils exigent des entreprises qu'elles maîtrisent leurs risques et mettent en œuvre des dispositifs de contrôle... mais évoquent rarement la gestion de la qualité. Les scandales à répétition concernant l'alimentation, la santé, la finance, secteurs qui font déjà l'objet de moult contrôles, amènent à s'interroger sur la pertinence de ces choix.

Un colloque sur la qualité aurait presque un aspect vintage. Y participer, alors que je suis convaincu que la qualité n'est surtout pas affaire de spécialistes, est-ce raisonnable ?

Oui, car j'y vois l'occasion de partager mon expérience professionnelle, ces années durant lesquelles mes collègues m'ont désigné comme « Responsable Qualité » ou me nommaient, malicieusement, « Monsieur Qualité »... alors que je ne voulais pas être « le Maître Capello de la qualité », mais tout au plus, son animateur.

J'ai également envie de confronter ma conception de la qualité à d'autres avis, et de partager une réflexion sur la possibilité de combiner la gestion des risques, des contrôles et de la qualité. Globalement, ces trois démarches visent à l'amélioration continue des performances. Elles sont d'autant plus profitables qu'elles sont menées conjointement, en harmonie, afin d'en tirer la « substantifique moelle ».

Ce triptyque « risques-contrôles et qualité » est l'un des sujets que je traite lors de mes interventions à l'Université du Maine. Je remercie ses responsables de leur confiance et ne désespère pas de faire quelques émules parmi les étudiants.

Mon activité professionnelle se déroule dans le secteur de l'assurance et, aujourd'hui, au sein de Covea, groupe leader d'assurance pour les particuliers en France. J'y ai fait mes premiers pas en qualité. Rien n'aurait été possible sans la curiosité et l'audace de ceux qui m'ont précédé et ceux, plus opérationnels, qui ont accepté de faire évoluer leurs pratiques. Mes collègues voudront bien me pardonner le regard critique que je porterai, comme à l'accoutumée, sur les initiatives que nous avons prises et partager la fierté d'avoir amélioré nos organisations.

Ma présentation suivra le déroulement de ma carrière professionnelle. Je m'intéresserai d'abord à la qualité avant d'examiner la gestion des risques et des contrôles.

S'il s'était agi de proposer une démarche à une entreprise, j'aurais opté pour un cheminement différent :

- Analyser les risques auxquels l'entité peut être confrontée et les prioriser selon les enjeux,
- Mettre en place des contrôles lorsque cela est nécessaire (enjeux importants et faible maîtrise),
- Développer une démarche qualité fédérant l'ensemble des initiatives prises en faveur de l'amélioration continue et la satisfaction des clients.

## 1. La qualité existe, je l'ai rencontrée !

Comment définir la qualité ? Il en existe de nombreuses définitions. Le plus simple serait d'adopter l'approche de Christian DOUCET<sup>1</sup>, de retenir qu'il s'agit du travail bien fait. J'imagine qu'il soulignerait, avec raison, que les objectifs Qualité ne doivent jamais s'écarter de ceux que poursuit naturellement l'entreprise et, en tout premier lieu, l'évolution de son chiffre d'affaire et de ses résultats.

Autrement formulé, ce qui importe est la contribution que la qualité apporte à la réussite de l'entreprise (et non le respect des règles et des normes...).

Mon premier contact avec la qualité date de la fin des années 1990.

Nous étions de jeunes juristes, formatés par l'excellent moule universitaire, sûrs de nos connaissances, davantage préoccupés par l'inscription d'une voie de recours ou le respect d'une prescription que par la rapidité avec laquelle nous traitions un dossier.

Nous étions réticents à communiquer à la place d'un collègue absent et à fournir des renseignements dans un dossier que nous ne gérons pas. Sans malice, nous considérons qu'il était préférable que l'assuré rappelle, plutôt que d'échanger avec nous au sujet d'un dossier que nous ne maîtrisons pas.

Nous parlions d'assurés ou de sociétaires, étions principalement attentifs à l'aspect technique de notre activité (savoir-faire) ... le souffle de la qualité nous effleurait à peine.

Notre employeur, petite société d'assurance, sortait d'une période difficile qui aurait pu aboutir à sa disparition. L'habileté de nos dirigeants et l'adossement à un grand groupe avait permis de sortir

---

<sup>1</sup> Christian DOUCET. « La Qualité ». Collection Que Sais-Je. Editions PUF

du marasme. L'entreprise était partie à la conquête de nouveaux marchés et enregistrait d'honnêtes résultats.

Dans ce contexte, l'un de nos directeurs, particulièrement sensible à l'organisation du travail, découvrit l'univers de la qualité. Il perçut rapidement l'avantage qu'une telle approche lui donnerait sur la concurrence et fut suffisamment habile pour nous faire partager son intérêt. Bien travailler, satisfaire le client... nous ne pouvions qu'adhérer à ces objectifs. C'est l'un des charmes de la qualité : susciter l'intérêt et la sympathie des collaborateurs, des clients, voire des actionnaires.... même si tous n'en attendent pas le même bénéfice.

## 2. Formalisation... et premiers couacs

La rigueur nécessaire à la formalisation, et la traçabilité qui en résulte, avait très certainement séduit notre adepte de l'organisation. Décrire sous forme de processus le traitement des sinistres faciliterait la compréhension de nos modalités de gestion, permettrait d'optimiser les ressources qui y étaient affectées.

Dire ce que l'on fait, et faire ce que l'on dit, la formule n'était-elle pas séduisante ? Nous participâmes de bon cœur aux ateliers qui furent organisés, disposés à expliquer comment nous travaillions. Mettre sous assurance qualité... et puis après ?

Un important travail fut mené pour collecter, amender, supprimer, rédiger, valider l'ensemble des instructions de gestion. La collaboration entre une compagnie d'assurance et des juristes débouche sur une production de notes en grande série. Elles se superposent comme autant de couches d'un mille feuilles. L'absence de révision régulière conduit à une codification babylonienne qui devient inadaptée. Le travail de bénédictin qui fut mené permit de clarifier les consignes et de faciliter leur mise à disposition des collaborateurs.

La formalisation, c'est également la description des processus, procédures, modes opératoires et instructions qui sont mis en œuvre dans l'entreprise. Incontestablement, cette étape est délicate. Il ne faut être ni trop macroscopique, ni trop détaillé. Malheureusement, les affres de la certification nous guettaient. Par crainte de mal faire, nous optâmes pour une maille très fine, et un souci extrême du détail.

Ce niveau de finesse n'échappa pas à un auditeur extérieur à l'entreprise qui, examinant notre système documentaire, nous alerta. Cette description détaillée facilitait grandement l'identification d'écarts entre l'activité des collaborateurs et les règles décrites.

Deux points me restent en mémoire :

- **L'importance du support utilisé pour la formalisation.** La formalisation doit permettre à l'entreprise de disposer d'un support facilitant la communication de ses savoir-faire. Encore faut-il user d'un média adapté. Un chargé de mission recourt-il à une description sous forme de logigrammes ? Il doit préalablement s'assurer que ses interlocuteurs sont familiers de ce type de représentation. Ce sera rarement le cas s'il travaille dans un milieu juridique qui a plus d'appétence pour les textes que pour les logigrammes.
- **La détermination des objectifs.** La description des processus est d'autant plus utile que des objectifs (précis et mesurables...) leur sont associés, surtout lorsqu'il s'agit de processus importants pour l'entreprise. Ce sont les objectifs (et les indicateurs) qui confèrent un caractère dynamique à la gestion des processus. A défaut, la

formalisation des processus est un exercice quasi stérile. Les indicateurs doivent quant à eux être de bons outils de communication, faisant l'objet de reportings réguliers et séduisants, aptes à sensibiliser et à mobiliser autour des objectifs à atteindre.

Les objectifs doivent être partagés par les opérationnels. S'ils ne sont pas convaincus de leur pertinence, ce sont les managers de proximité qui en feront les frais, devront sans cesse les justifier, s'épuiseront à la tâche et les relations sociales s'en trouveront dégradées.

Déterminer précisément les objectifs fut une opération délicate. Ceux-ci devaient répondre aux attentes des clients, aux souhaits des intermédiaires (agents généraux d'assurance et courtiers) et aux ambitions de l'entreprise, ce qui au final constitue une subtile équation. Cette opération fut d'autant plus difficile à mener que deux logiques s'opposèrent. Les juristes considéraient que, qualité oblige, ils allaient devoir être plus attentifs aux dossiers qu'ils géraient, y passer plus de temps afin de mieux satisfaire leurs clients : le temps de la qualité nécessitait du temps pour la qualité. Pour les managers, et plus largement pour la direction, l'optimisation des processus devait améliorer l'organisation de la structure et sa productivité et donc permettre le respect des objectifs... à effectif constant (voire moindre).

On l'imagine, la détermination des objectifs rompit la belle unité qui présidait aux travaux autour de la qualité. Un peu de pédagogie autour des objectifs aurait permis d'éviter ces tensions. Afficher ses objectifs, ce n'est pas garantir qu'ils seront respectés contre vents et marées en toutes circonstances. Si j'osais, j'écrirais qu'il s'agit davantage d'une intention que d'un engagement. L'entreprise est vigilante à ses objectifs, et est en capacité d'expliquer pourquoi elle s'en éloigne, ou s'en rapproche, et quelles sont les actions qu'elle met en œuvre. Face à un surcroît exceptionnel d'activité, il est probable qu'une entreprise rencontrera des difficultés pour respecter ses délais habituels de fabrication, ou de livraison. Si ses clients en sont informés et l'acceptent, il n'y a pas grand-chose à dire, et encore moins si, considérant que ces processus sont sensibles, l'entreprise prend les mesures *ad'hoc* pour remédier à la situation et le démontre (ex. prioriser l'affectation des ressources en faveur des processus sensibles). Ce qui pourrait lui être reproché serait de ne pas s'apercevoir qu'elle s'éloigne de ses objectifs, de ne pas avoir conscience que des processus sensibles sont affectés, ou de ne prendre aucune mesure... Certaines circonstances peuvent conduire l'entreprise à dégrader ses objectifs. Le point de vigilance est l'impact sur le niveau de satisfaction des clients.

### 3. Le graal de la certification

Bien souvent, la certification s'apparente à la conquête du graal. C'est une reconnaissance qui prend la forme d'un diplôme (« le certificat ») et atteste que l'entreprise est conforme aux exigences de la norme ISO 9001 relative au management de la qualité.

Notre entreprise choisit de mener de front la démarche qualité et la certification. La norme ISO 9001 a été la trame, le squelette, sur lequel le système qualité fut bâti. Nous avons mis nos pas dans les pas de la norme et cheminé vers un objectif motivant : obtenir la certification.

La version de la norme qui était alors applicable était plus adaptée aux entreprises industrielles qu'aux sociétés de service. Des paragraphes entiers étaient bien éloignés de nos préoccupations et leur transposition à notre activité peu évidente.

Nous eûmes recours à des consultants extérieurs, « experts ès qualité », qui n'eurent de cesse de répondre aux exigences de la norme, sans réellement s'interroger sur la plus-value que cela apportait à notre activité.

La certification nous semblait alors affaire de spécialistes. Distinguer entre démarche qualité, mise sous assurance qualité des processus et certification qualité n'est pas à la portée du premier venu. Les consultants qui privilégiaient une approche pragmatique de la norme n'étaient pas légion...

Au final, notre système de management de la qualité se caractérisa par :

- Une partie très normative qui devint l'apanage du responsable qualité, « l'homme clé » en ayant la vision globale, l'interlocuteur privilégié lors des audits de certification, connaissant les processus finement décrits, complétés par un nombre conséquent de formulaires (fiche de contrôle des dossiers par le manager, fiche de collecte des réclamations, support d'audit qualité, identification des anomalies...)
- Un volet « communication » (en lien avec les objectifs choisis) basé sur un reporting simple, privilégiant « le visuel », qui devint un support efficace contribuant au dynamisme de la démarche

#### 4. Le métier de responsable qualité

Les évolutions professionnelles m'amènèrent au poste de responsable qualité de cette entreprise. Rien ne m'y prédisposait réellement. Je disposais de quelques rudiments de qualité acquis lors de mes études universitaires, d'une bonne connaissance technique de l'activité et d'une vision transverse grâce aux mandats que j'avais exercés dans le cadre des instances représentatives du personnel.

A l'université, l'intervenant qui nous avait formés à la qualité était un professionnel de la banque. Il avait insisté sur le caractère « terrain » de la démarche, sur l'importance du client et l'extrême attention à porter aux réclamations. Il se tenait prudemment éloigné de la norme ISO 9001.

Il n'y a pas réellement de profil idéal pour être responsable qualité. Ignorer le contenu d'un référentiel n'est pas rédhibitoire, de nombreux organismes proposent des formations sur le sujet. En revanche, il est plus compliqué de se familiariser avec la « dimension clients » qui est affaire de sensibilité ...et qui est l'aspect le plus important de la mission.

Le novice en qualité que j'étais, comprit rapidement que sa mission prioritaire était de conserver le certificat et d'en étendre le périmètre à l'ensemble de l'entreprise. Je pouvais compter sur une Direction Générale impliquée dans la démarche, compatissante lorsque je lui rapportais les difficultés que je rencontrais, mais qui me rappelait avec subtilité que, si elle me payait, c'était bien pour conserver le certificat...

Nous le conservâmes ! Grâce notamment aux auditeurs Qualité internes qui menaient d'excellentes missions et assuraient la sensibilisation des collaborateurs.

A cette époque, les audits de suivi et de renouvellement nous donnaient des sueurs froides et nous mettions en place de véritables stratégies pour que tout se passe au mieux. Je bénéficiais d'un budget décent qui me permettait de recevoir dignement les auditeurs des organismes certificateurs.

Je découvris que notre système documentaire était certes lourd, mais qu'il répondait point par point aux exigences de la norme. La conformité de ce système aux exigences normatives était « mon affaire ». Je mis un point d'honneur à simplifier autant que possible la charge des opérationnels sur cet aspect. J'apportais quelques simplifications mineures, faute de temps et de ressources pour tout remettre à plat et repartir sur de meilleures bases.

Même s'ils posaient des difficultés, les objectifs opérationnels étaient clairs, les indicateurs constituaient de bons outils de management et un réel effort de sensibilisation des collaborateurs de l'entreprise à la démarche avait été réalisé.

Plus que tout, je conserve le souvenir de collaborateurs engagés dans la démarche. Les plus jeunes d'entre nous étaient particulièrement remarquables lors des audits de suivi ou de renouvellement. Les auditeurs rencontraient des interlocuteurs dynamiques et engagés. J'aurais parfois préféré qu'ils fussent moins bavards (qu'ils se contentent de répondre aux questions de l'auditeur !) mais peut-on reprocher à des collaborateurs de parler librement et avec fougue de leur métier ?!

La norme évolua et gagna en clarté. Ce fut l'occasion de toiletter et d'adapter le dispositif mis en place.

Lorsque je quittai l'entreprise :

- Le périmètre de la certification avait été étendu à l'ensemble des activités opérationnelles
- L'audit de renouvellement s'était correctement déroulé, sans écart ou non-conformité.

Nous étions « dans les clous ». L'un de mes regrets concerne les suggestions des collaborateurs que nous collectons via une adresse mail, une boîte à idées... mais que nous n'exploitions pas suffisamment.

Je passai donc le relais afin de poursuivre mon activité de responsable qualité dans une autre société du groupe.

Quelques années plus tard, les échos qui me parvinrent étaient préoccupants : l'audit de renouvellement avait été chaotique. Finalement, l'entreprise prit la décision de renoncer à la certification. Deux motifs principaux me paraissent être à l'origine de cette décision : le peu de goût de la Direction pour la démarche (peu convaincue, elle s'y était engagée *a minima*) et une approche qui, peu à peu, s'était éloignée de la « logique qualité » au profit du contrôle.

## 5. La qualité sans certificat

Mes nouvelles aventures me menèrent vers une société alors en cours de création. Il s'agissait de regrouper au sein d'une même entité des équipes qui travaillaient autour d'un même produit d'assurance. Notre objectif était d'ancrer la démarche qualité le plus tôt possible dans cette nouvelle entreprise.

La question de la certification se posa rapidement. La difficulté majeure que nous rencontrions était la coexistence d'organisations différentes et l'empilement de 3 systèmes d'information principaux. Il était difficile d'intégrer tout cela au sein d'un seul système qualité. J'étais pour ma part partisan de travailler sur un petit périmètre dans une logique de certification (le traitement des réclamations par exemple), puis d'étendre progressivement la démarche. La décision fut prise : nous ferions de la qualité hors certification, en nous attachant à mener des actions pragmatiques avec un retour sur investissement à court terme.

L'une de mes premières missions consista à formaliser l'organisation des différents services. Dans une entreprise en construction, c'est l'occasion de caler le périmètre des uns et des autres. De multiples rencontres eurent lieu, de nombreux comptes rendus furent échangés et débouchèrent, sans

heurts et sans arbitrage de la direction générale, sur un support décrivant précisément les missions des différents services.

Il me fut également demandé de travailler à l'amélioration de nos relations avec nos clients, de simplifier les processus, de les clarifier si nécessaire. L'une des premières questions consista à déterminer qui était notre client. L'assuré est le client final d'une société d'assurance... mais les intermédiaires (agents généraux d'assurance, courtiers...) attendent également une prestation de notre part. Il en va de même pour les différents services de l'entreprise qui sont tous clients les uns des autres (si le service qui gère les contrats dysfonctionne, le service chargé du recouvrement des quittances en pâtira...). Nous avons agi de façon pragmatique en privilégiant les intermédiaires (sans intermédiaire, pas de business...) et en menant une campagne de sensibilisation auprès de tous les acteurs de l'entreprise ; clients les uns des autres, nous avons tous un client à satisfaire.

Les périmètres « qualité » et « marketing » étaient tellement proches que les échanges avec l'équipe chargée du marketing furent fréquents. Les deux entités partagent un vif intérêt pour la satisfaction des clients. Qualité et marketing doivent trouver un mode de fonctionnement adéquat et adopter un positionnement décloisonné. Cela ne va pas de soi car les approches sont différentes. Une anecdote me revient en tête : alors que le marketing se réjouissait d'un taux 97% de clients satisfaits, je m'interrogeais sur la pertinence de cet indicateur. Reflétait-il bien la réalité et, si tel était le cas, quel objectif pouvions-nous nous fixer ? Atteindre les 100% de satisfaits est irréaliste ou amène à s'interroger sur l'indicateur mis en place... l'animateur qualité est un incorrigible trublion et un impénitent empêcheur de tourner en rond !

Une autre mission consista à trouver des solutions pour remédier au climat délétère qui régnait dans un service. La première étape fut de gagner la confiance du responsable qui s'étonnait que je n'exploite pas les travaux et conclusions de ses managers, mais que je veuille utiliser ma propre méthode pour établir le diagnostic, c'est-à-dire commencer par rencontrer ses collaborateurs afin d'écouter leurs remarques. En quoi cette mission était-elle qualitative ? Nous avons opté pour une acception très large des actions Qualité en considérant que toute initiative permettant d'améliorer l'organisation ou le fonctionnement de l'entité pouvait être qualifiée d'action Qualité. Dans le prolongement de cette initiative, et suite aux échanges avec les collaborateurs, nous identifîâmes un certain nombre de chantiers ou de réflexions à mener afin d'améliorer les conditions d'exercice de leur activité. Nous avons été frappés par le pragmatisme et le bon sens des remarques et suggestions qui nous avaient été remontées.

Deux principes furent mis en œuvre :

- Identifier parmi les suggestions des collaborateurs celles qui nous semblaient les plus pertinentes
- Organiser des groupes de travail autour d'une demi-douzaine d'entre elles afin d'examiner les conditions de mise en œuvre (ces groupes de travail étaient pilotés par des sachants, le responsable qualité supervisant l'ensemble)

Les solutions permirent de satisfaire les salariés... et les apporteurs, en améliorant les processus de souscription ou de gestion des contrats.

Les initiatives en faveur de la qualité reposent sur une étroite complicité entre le responsable qualité et sa Direction Générale. La prise de fonction d'un nouveau directeur favorisa mon départ vers de nouveaux horizons. Bénéficiant d'une réelle liberté dans l'exercice de ma mission, je m'étais forgé une certaine conception de la qualité qui, en résumé, consistait à faciliter le bon fonctionnement des processus majeurs de l'entreprise. Notre nouveau directeur souhaitait revoir mon activité et l'orienter vers la réorganisation de certains services, afin de diminuer les ressources qui y étaient affectées.

Je n'ai pas souhaité être l'homme de cette nouvelle mission qui me semblait trop éloignée de la qualité, voire de mon éthique.

Six mois après l'arrivée de la nouvelle direction, je prenais le chemin de la gestion des risques dans une nouvelle direction du groupe. J'ignorais que ma nouvelle activité présenterait de si forts liens avec la qualité.

### **Vive la qualité, libre !**

Tout comme Monsieur JOURDAIN faisait de la prose sans le savoir, il est possible de faire de la qualité sans être certifié. Il ne s'agit pas de jeter le discrédit sur un cadre normatif dont je ne suis pas spécialiste et qui a pour objectif de faciliter la gestion de la qualité, mais de souligner qu'en phase de lancement de la démarche tout au moins, le recours à la norme peut être prématuré.

J'ai conscience de la différence que j'établis entre la démarche qualité et la certification. Cette distinction est nécessaire. Qu'une entreprise commence par se mettre en mouvement en faveur de la qualité, qu'elle « fasse ses gammes » en privilégiant telle ou telle action, qu'elle ait à cœur de satisfaire ses clients et définisse les moyens qui le lui permettront, constitue déjà un programme ambitieux !

Si cette entreprise a l'âme d'une compétitrice, qu'elle opte pour la certification, elle tirera profit de la norme qui structurera la démarche, mais qu'elle le fasse lorsque son dispositif de management de la qualité est mûr, qu'il produit les fruits attendus. Il est toujours temps de faire couronner ses efforts par les lauriers de la certification !

Je crains les certifications prématurées, les cabinets spécialisés qui indiquent que le délai moyen pour obtenir une certification est entre 6 et 18 mois. En 6 ou 18 mois on apprend tout au plus la grammaire de la qualité, on en découvre les rudiments, mais il faudra du temps pour que la pratique en soit « *fluent* ».

C'est la volonté de bien faire, c'est-à-dire la démarche qualité, qui permet la certification. En phase de lancement, la norme, cadre formel de la certification, suscite plus de questions qu'elle n'apporte de réponses. Elle a un caractère institutionnel, contraignant, qui pourrait étouffer dans l'œuf les velléités d'amélioration. Les réflexions autour de la transposition de telle exigence et les interrogations sur la conformité de telle pratique sont parfois très conceptuelles...

La démarche qualité a un caractère dynamique qui requiert plus de bon sens que de technicité. Ce sont les engagements en faveur de la qualité, l'acquisition de nouvelles pratiques, de nouveaux réflexes, le fait de placer le client au cœur de l'entreprise qui sont bénéfiques.

Avant de se contorsionner pour se couler dans le moule de la certification, il serait bon de s'interroger sur le retour sur investissement que l'on peut en attendre.

La démarche qualité et la certification obtenue par la société d'assurance que j'ai évoquée lui ont-elles été bénéfiques ? Même si je continue à penser que la certification était prématurée, force est de constater que le résultat est tout de même remarquable pour une entreprise qui allait sur ses quatre-vingts ans... ! Il a démontré les capacités d'adaptation de la vieille dame qui a su faire évoluer ses processus, placer le client au cœur de son activité et donner une pleine confiance à ses apporteurs (agents généraux d'Assurance et courtiers) dans ses capacités d'innovation. Au final, son chiffre d'affaire et ses résultats ont progressé. Même si la qualité n'a pas été le seul facteur de cette réussite, elle y a contribué. C'est sa raison d'être, quelle que soit la forme que prend la démarche.

## 6. Si les risques m'étaient contés

Tournons, virons, creusons et découvrons les risques qui nous menacent. Identifions-les, prévenons-les, maîtrisons-les... ! Des Etats aux entreprises, des collectivités aux particuliers, tous sont invités à caractériser les événements qu'ils redoutent.

Risque géopolitique, de conflit armé, de krach boursier, de pandémie, de pollution, de sécheresse ou d'inondation... tout est risque. Heureusement, tous ne se valent pas. Ils doivent être analysés afin de sélectionner ceux que nous redoutons le plus, ceux qui peuvent compromettre la pérennité d'une entreprise par exemple.

A défaut d'analyse, la démarche se révèle anxiogène... et coûteuse :

- Anxiogène car elle amène à s'intéresser aux organisations via leurs points faibles. L'attention se concentre sur ce qui peut nuire, et passe sous silence ce qui fonctionne, ce qui constitue la richesse des entreprises
- Coûteuse car elle nécessite la mobilisation des ressources afin de prévenir la survenance du risque (cf. la polémique autour des vaccins commandés lors de l'épidémie du virus H1N1)

Bien sûr, cette attention est pertinente car elle s'enracine dans la prévention et permet de prendre des mesures de protection. Elle est d'autant plus judicieuse qu'elle est réalisée en lien étroit avec les opérationnels. A défaut, elle demeure un exercice formel.

Lorsque je suis arrivé dans mes nouvelles fonctions, une cartographie des risques avait déjà été dressée. Elle recensait autour de 80 risques. Cela fait peur : l'entreprise était-elle au bord du précipice ?

Une cartographie qui comporte un trop grand nombre de risques est peu lisible et les ressources à affecter pour tenter de les maîtriser, ou pour identifier les dispositifs de maîtrise existants, sont importantes.

Une 1<sup>ère</sup> revue des risques, menée en étroite collaboration avec les entités opérationnelles, permet de les réduire de 50%. Nous prîmes l'habitude de réaliser une revue annuelle. Dans sa version la plus aboutie, la cartographie approchait 30 risques, ventilés entre risques importants, moyennement importants ou faiblement importants.

Des similitudes avec la gestion de la qualité sont identifiables :

- Le « rôle premier » des opérationnels : ce sont eux qui sont en capacité d'identifier les risques du terrain. Un collaborateur peut être désigné pour coordonner la démarche dans l'entreprise. Il « ne fait pas à la place de... ». Son rôle est de sensibiliser, d'apporter une méthode
- Les processus constituent un précieux appui pour mener à bien la réflexion. A défaut, l'identification des risques « *ex nihilo* » est chronophage et aléatoire
- L'analyse des causes et des conséquences est commune aux deux approches
- Les incidents / dysfonctionnements font dans les deux les cas l'objet d'une grande attention
- Le rôle incontournable de la direction et du « *top management* » de l'entreprise qui promeuvent les initiatives dans ces domaines et contribuent ainsi à leur succès.

## 7. Mille et un contrôles

Contrôlez, contrôlez, il en restera toujours quelque chose...

Contrôler : le terme est équivoque.

En l'espèce, nous parlons du contrôle interne (en dehors de l'audit qui a un statut particulier).

S'agit-il de maîtriser une organisation afin de la conduire vers un objectif (tout comme nous maîtrisons un véhicule pour nous rendre d'un point « A » à un point « B ») ? L'approche me convient. Avoir l'ambition de maîtriser un processus (surtout s'il est stratégique), faire en sorte qu'il mène l'entreprise à bon port, le piloter grâce à des indicateurs pertinents correspond à un réel besoin. Nous sommes alors dans l'esprit du « *to control* » anglais et la démarche s'apparente à la mise sous assurance qualité.

S'agit-il de s'assurer que l'organisation respecte des règles (tout comme les forces de police s'assurent que la vitesse ou les panneaux de signalisation sont respectés) ? Cette approche me laisse dubitatif, elle est statique et manque de dynamisme. Elle n'est pas inutile mais devrait être exceptionnelle, réservée à des processus stratégiques comportant des enjeux majeurs.

Le contrôle interne doit avoir ces deux facettes : nous permettre d'aller d'un point A à un point B et s'assurer que nous respectons les règles édictées.

La réglementation tatillonne (Accords de Bâle dans le domaine bancaire, Solvabilité 2 pour les assureurs...) brouille les cartes en mettant en avant le contrôle interne mais en laissant aux entreprises le soin d'en préciser le contenu et l'organisation :

- Ces réglementations sont sectorielles et renforcent les contraintes sur des domaines qui sont déjà fortement encadrés.
- Elles s'appliquent uniformément sans prendre en compte la maturité d'une entreprise, les résultats obtenus, son organisation interne.
- Il n'est pas fait référence aux méthodes de gestion de la qualité (ex. mise sous assurance qualité des processus) ni à la nécessité de satisfaire les clients (ou très marginalement).
- Ces réglementations génèrent peu d'effet dynamique. Elles sont pesantes et limitent les initiatives originales adaptées aux entreprises. La tentation est grande d'avoir pour seule ambition le respect des exigences formelles.

Dans les faits, dans le cadre d'un environnement économique difficile, les entreprises privilégient le contrôle « *stricto sensu* » au détriment des dispositifs de sensibilisation et de prévention.

Si nous poursuivons notre illustration avec la circulation routière, nous observons que les campagnes de prévention et les évolutions techniques des automobiles complètent le dispositif strictement répressif afin de limiter le nombre d'accidents de la circulation. Dans une entreprise, les actions de prévention (discours des managers, pictogrammes, affiches...) et l'optimisation des processus ont vocation à diminuer le taux de « non qualité ».

Le contrôleur est la vigie de l'entreprise. Ce n'est pas un censeur. Il est attentif à la formalisation des règles et des processus, aux indicateurs, à la définition des objectifs et à leur respect. Il alerte lorsqu'il constate des dérives, préconise des améliorations, sensibilise au respect des instructions. Il ne traque pas les anomalies mais, autant que possible, les prévient. Dans cette conception, son rôle se distingue peu du responsable qualité. Faut-il conserver les deux fonctions dans une entreprise ? Elles

seront immanquablement en conflit. Plus le contrôle facilitera le cheminement du point A au point B, plus il fera de la qualité. L'intitulé du poste est fonction de la culture de l'entreprise.

S'il nous fallait conclure sur cette thématique nous retiendrions que le contrôle est un mal nécessaire. Il a sa place dans le monde imparfait dans lequel nous évoluons, à condition de ne pas fonctionner isolément, en électron libre, mais en lien avec les risques et les processus existants, dans une logique d'amélioration continue. Dans ce cadre, il contribue à la maîtrise de l'organisation.

## 8. L'amélioration continue : l'ultime démarche qualité

Il n'y a pas à choisir entre gestion des risques, des contrôles ou de la qualité, ni à succomber à une mode qui mettrait en avant telle ou telle pratique.

Le challenge consiste à articuler la gestion des risques, des contrôles et de la qualité. Prise isolément, aucune de ces activités ne produira son plein rendement. Lorsqu'elles fonctionnent en parallèle, elles se concurrencent, voire débouchent sur des luttes fratricides de territoires entre directions ou services...

Sans esprit de chapelle, elles doivent converger vers une préoccupation commune : l'amélioration continue des organisations et des fonctionnements. Probablement doivent-elles, par souci d'efficacité, être regroupées sous l'autorité d'un seul responsable, au sein d'une même entité.

La méthode reste à affiner mais les étapes suivantes sont incontournables :

- Adopter une démarche ascendante (« *bottom up* »). Le terrain, toujours le terrain... composé des collaborateurs, des clients, voire des actionnaires. Ils sont incontournables afin de connaître leurs attentes, identifier les dysfonctionnements, proposer des actions. Ce mode de fonctionnement n'est pas révolutionnaire. Il est proche des « cercles qualité » qui ont connu grandeur (et décadence accélérée) dans les années 90.
- Clarifier les objectifs poursuivis et organiser la communication autour de ces objectifs. Les collaborateurs doivent les connaître, autant que possible les partager, et être informés, régulièrement, via des indicateurs pertinents pour qu'ils sachent si les efforts qu'ils déploient permettent d'atteindre les objectifs.
- S'intéresser aux risques qui pourraient contrarier l'atteinte de ces objectifs en privilégiant l'examen des processus stratégiques.
- Mettre en place des indicateurs voire des contrôles pour les processus à forts enjeux ou les risques insuffisamment maîtrisés.
- Analyser les résultats obtenus, proposer de nouveaux objectifs, promouvoir l'amélioration continue de l'organisation et des performances.

Ce dernier point est éminemment qualitatif. Il permet de justifier les efforts consentis par l'entreprise en faveur de la gestion des risques et des contrôles. Il doit intégrer la « dimension client ». Lorsque ce volet est absent, la démarche est incomplète. Cette logique d'amélioration continue, portée par la qualité, favorisera l'ancrage de la démarche et son succès.

Lorsque l'économie vacille, que la croissance ralentit, que la morosité est omniprésente... la situation est propice au changement de paradigme. Combiner gestion des risques, des contrôles et de la qualité, c'est œuvrer pour l'amélioration continue et la pérennité des organisations.

## 9. En guise de conclusion

Participer à un colloque sur la qualité reflète l'intérêt que le monde de l'assurance porte au sujet, aux méthodes et techniques qui contribuent à la démarche. L'entreprise qui se lance dans un tel challenge en tirera nécessairement un bénéfice. Placer le client au cœur de nos processus est histoire de bon sens : que serions-nous sans client ?

Je m'interroge sur la plus-value apportée par la norme ISO 9001. Ma formation juridique devrait pourtant me rendre sympathique ce « code de la qualité ». Probablement suis-je aujourd'hui encore marqué par les raisonnements spécieux que nous dûmes mettre en œuvre afin d'adapter la norme à notre activité d'assureur. C'était, me diriez-vous, il y a bien longtemps. En effet, mais lorsque je parle aujourd'hui de qualité, il m'arrive encore de devoir vaincre des réticences qui remontent à une certification obtenue sur la base d'ISO 9002. Comment mieux évoquer les conséquences préjudiciables d'une certification « mal conduite » ?

La directive européenne applicable à l'assurance (« Solvabilité 2 ») fait peser diverses obligations sur les assureurs qui sous-traitent une partie de leur activité. Les assureurs doivent contrôler leurs délégataires et ceux-ci doivent répondre aux demandes qui leur sont présentées. Certains de ces prestataires ont mis en avant leur certification ISO 9001 comme gage de sérieux. Ils satisfont à des contraintes dans le cadre de cette norme, celles-ci ne devraient-elles pas leur permettre « d'échapper » aux contrôles auxquels les soumettent leurs donneurs d'ordre ? Malheureusement pas. Les assureurs doivent contrôler l'ensemble de leurs partenaires, y compris ceux qui sont certifiés. C'est faire peu de cas d'un justificatif qui atteste de la capacité d'un organisme à délivrer une prestation d'un niveau de qualité constant et régulier.

J'évoque les liens entre la qualité les risques et les contrôles sans préciser comment tout cela pourrait s'articuler. Pour ma part, je considère que les risques et les contrôles sont solubles dans la qualité. Autrement dit, qu'une démarche qualité bien menée doit les intégrer. L'analyse des risques et des contrôles est une approche partielle. C'est un outil au service de la qualité. En caricaturant, il me semble que les risques et les contrôles évitent la disparition (« la ruine ») de l'entreprise mais que la qualité contribue à son développement dans une logique d'amélioration continue.

J'observe que, dans sa toute dernière organisation (octobre 2017), Covea comprend une direction générale tournée vers la relation client, une autre chargée de l'offre et du service clients, et une direction transverse dédiée à la stratégie, la connaissance clients et la transformation. Lorsqu'un groupe leader en assurance opte pour une orientation, on ne peut plus clients, nul doute qu'il saura mettre en œuvre un management de la qualité à la hauteur des ambitions de ses clients et de ses collaborateurs.

# Liste des auteurs

## **ARNAUD Catherine**

Consultante en formation / ITMD (Institut du Travail et du Management Durable) / [www.ITMD.fr](http://www.ITMD.fr)

- *Communication* : Qualité du travail – travail de qualité et développement des individus et des collectifs dans les démarches qualité ? (p.58)

## **BAUPIN Michel**

MCF à la retraite (CNU 6) / Chercheur associé au Laboratoire NIMEC, IAE – Université de Caen Normandie

- *Communication* : Nature et caractéristiques des normes (p.44)

## **BENEZECH Danièle**

CREM, UMR 6240, Université de Rennes 1

- *Communication* : Qualité et innovation dans les PME : la 2e métaphore du jazz ou de l'improvisation aux standards (p.29)

## **CHARTIER Eric**

COVEA - Responsable Contrôles Prioritaires et Sécurisation / Enseignant vacataire à Le Mans Université

- *Communication* : La qualité est morte, vive la qualité ! (p.140)

## **DAMENOU Seive Ermine Armande**

Centre de Recherche en Entrepreneuriat Croissance et Innovation (CRECI) / Université de Parakou-Bénin

- *Communication* : Intégration de la démarche qualité dans les établissements privés d'enseignement supérieur : approches sociologique et organisationnelle du contrôle (p.124)

## **EL GHORMLI Younes**

Docteur en Sciences de Gestion / Professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Marrakech (Maroc)

- *Communication* : L'effet de transition d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) vers un Système de Management Intégré (SMI) orienté vers le Total Quality Management (TQM) – vers une repondération des critères d'évaluation des entreprises Primées Qualité au Maroc (p.70)

## **KARCHER Thierry**

CREM, UMR 6240, Université de Rennes 1 / [daniele.benezech@univ-rennes1.fr](mailto:daniele.benezech@univ-rennes1.fr)

- *Communication* : Qualité et innovation dans les PME : la 2e métaphore du jazz ou de l'improvisation aux standards (p.29)

## **LAMBERT Gilles**

EM Strasbourg Business School / Laboratoire HuManiS EA 7308

- *Communication* : Lean et Qualité : histoire d'une double amnésie (p.91)

## **LEYRIE Christophe**

Professeur au Département des Sciences Économiques et Administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (Québec, Canada) / Directeur du programme de Doctorat en Management de Projets

- *Communication* : Projet, projectification et programmification : supports et vecteurs stratégiques de la qualité dans les organisations (p.5)

## **MEZIMES SOBOTH Ghislain Christian**

Ingénieur Qualité / Doctorant en Management de Projets / Université du Québec à Chicoutimi (Québec, Canada)

- *Communication* : Projet, projectification et programmification : supports et vecteurs stratégiques de la qualité dans les organisations (p.5)

## **MAUDUIT Anne-Laure**

AFNOR, Responsable Développement Innovation et Prospective

- Retour sur l'enquête nationale « Les coûts de la non-qualité dans l'industrie » (p.111)

## **MIEL Yannick**

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action / Conservatoire National des Arts et Métiers

- *Communication* : Réflexion sur le cadre théorique pour l'intégration des normes qualité de la formation professionnelle dans les organismes de formation (p.123)

## **REINHARD Eric**

Entreprise Hartmann / Laboratoire HuManiS EA 7308

- *Communication* : Lean et Qualité : histoire d'une double amnésie (p.91)

## **SOGBOSSI Bertrand**

Centre de Recherche en Entrepreneuriat Croissance et Innovation (CRECI) / Université de Parakou-Bénin

- *Communication* : Intégration de la démarche qualité dans les établissements privés d'enseignement supérieur : approches sociologique et organisationnelle du contrôle (p.124)

## **WITORSKI Richard**

Professeur à l'Université de Rouen Normandie / Membre du laboratoire CIRNEF (Centre Interdisciplinaire de Recherche Normand en Education et Formation)

- *Communication* : Qualité du travail – travail de qualité et développement des individus et des collectifs dans les démarches qualité ? (p.58)

# Crédits

## **Réalisation des actes :**

Claire François / Arnaud Eve

## **Relecture et sélection des communications - Comité de lecture :**

Sonia Adam-Ledunois / Thierno Bah / Michel Baupin / Natalia Bobadilla / Marc Bonnet / Tarek Chanegrih / Caroline Cintas / Baptiste Cléret / Olivier Desplébin / Arnaud Eve / Bérangère Gosse / Christian Hurson / Gilles Lambert / Robert Le Duff / Daniel Leroy / Stéphane Mallet / Anne Maurand-Valet / Véronique Merle / Anne Mione / Gérald Orange / Éric Rémy / Sylvie Rolland / Pierre-Antoine Sprimont / Éric Vatteville

## **Affiche et visuels du colloque :**

Ludovic Marie