

**Frederik Mispelblom Beyer**

**Préface de Pierre Tripier**

# **Au-delà de la qualité**

**Démarches qualité,  
conditions de travail  
et politiques du bonheur**

2<sup>e</sup> édition augmentée

**Alternatives  
Economiques**



**SYROS**

Frédéric Maspérot-Dreyer

Au-delà de la qualité  
Démarches qualité, conditions de travail  
et politiques du bonheur  
*(seconde édition augmentée)*

Préface de Pierre Dreyer



SYROS

100 - 110

DL 12 ANR 55 15749

At-deis de la qualite  
Gameres qualite, conditions de travail  
et politiques du bonheur  
laconne et non argumental

FK-000-12

024540122

30

Frederik Mispelblom Beyer

# Au-delà de la qualité

Démarches qualité, conditions de travail  
et politiques du bonheur  
*(seconde édition augmentée)*

*Préface de Pierre Tripier*



**SYROS**

8°  
2000 - 17210

## Remerciements

À Albert Colin (ministère de l'Industrie), Jean-Pierre Durand (université d'Évry), Christian Guibert (France Telecom), Christian Mayeur (Mouvement français pour la qualité), Monique Peyrière (historienne), qui ont contribué par les discussions que j'ai eues avec eux à l'élaboration de tout ou partie de ce livre.

Et à Christine Bluet-Desbœufs et Annick Mispelblom Beyer pour leurs remarques sur le fond et la relecture attentive de l'ensemble de l'ouvrage.

## Catalogage Électre-Bibliographie

MISPELBLOM BEYER Frederik

Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur. – Nouv. éd. – Paris, Syros, 1999. – (Alternatives économiques)

ISBN 2-84146-660-4

RAMEAU : assurance qualité ; aspect sociologique  
organisation du travail ; aspect sociologique  
conditions de travail ; aspect sociologique

DEWEY : 658.15 : Gestion des entreprises. Prise de décision.  
Analyse des systèmes. Recherche opérationnelle

Public concerné : Universitaire. Public intéressé.

© Éditions La Découverte & Syros, Paris, 1999.  
9 bis, rue Abel-Hovelacque 75013 Paris



## **Préface**

de Pierre Tripier\*

# **Un sociologue face au mouvement de la qualité**



\* Laboratoire Printemps et université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.

La position du scientifique en sciences humaines et sociales est délicate face au développement d'outils de management (que nous nommerons plutôt dispositifs de gestion). Il devrait être sceptique face aux prédictions optimistes qui accompagnent la nouveauté puisqu'il sait qu'une partie des promesses du nouveau dispositif ne se réaliseront pas, même si certaines, difficiles à prévoir, seront tenues. Il devrait se défier de l'apparence incontestable, consensuelle, de ces dispositifs quand ils sont drapés dans des valeurs que l'on considère, plus ou moins consciemment, comme universelles : qui refuserait, par exemple, le principe d'une amélioration de *la* qualité (du service, du cadre de vie, etc.) ? Pour échapper au sens commun et aux partis pris, le sociologue doit donc mettre en tension trois formes de connaissance : les modèles que sa discipline utilise pour dénouer les fils des interactions complexes ; la conscience des contraintes intrinsèques et des nécessités fonctionnelles du dispositif qu'il étudie, ce qui suppose d'en maîtriser l'outil ; l'appréhension des contextes et des logiques singulières dans lesquels le dispositif sera utilisé, pour en anticiper les effets, sous contrainte de résultats éprouvables.

De fait, si ce livre, *Au-delà de la qualité*, a trouvé un écho grandissant auprès d'un public de spécialistes, de responsables « qualité » et de praticiens des sciences sociales, c'est sans doute que, à la différence des autres ouvrages sur la qualité, le programme que s'est fixé l'auteur est très exactement celui qui vient d'être présenté. Héritier des travaux qui portent sur les innovations techniques et organisationnelles, des analyses sur les outils de gestion et d'une vision micro-politique plus analytique que la plupart des travaux sur la question, il change habilement de registre sans se sentir prisonnier d'aucun d'entre eux.

Frederik Mispelblom démontre ainsi tout au long de ce livre que, loin d'être standardisée, chaque « démarche qualité » est singulière, qu'elle forme un dispositif complexe aux multiples ramifications qui a certes ses propres qualités intrinsèques, mais dont le sort dépend du contexte spécifique à l'entreprise où elle est mise en œuvre. En situant ainsi les « démarches qualité » au cœur des contradictions fondamentales des orga-

nisations, on voit comment leurs dimensions instrumentales et leurs dimensions utopiques, matérialisées dans des moyens de persuasion et de mobilisation, sont deux faces inséparables dans les effets qu'elles produisent.

### **Outils et prophéties**

Les recherches récentes de Flichy [1995\*] rejoignant d'autres études [Hatchuel et Weill par exemple] ont pu démontrer que, lorsqu'une innovation technique apparaît, elle est entourée d'un halo mythologique, imaginaire, correspondant aux grandes questions irrésolues de notre civilisation (produire la croissance et l'égalité, combiner l'avancée technique et la démocratie, induire l'abondance et la conservation de la nature, assurer satisfaction et bonheur aux consommateurs, etc.). Ce halo imaginaire, mythologique, conduit à trop attendre d'un outil, à en étendre la portée outre mesure, à se projeter en lui supposant des vertus qu'il ne pourrait avoir. Ce qui rend difficile tout discours fondé sur ces trois niveaux de réalité (l'innovation, l'outil de gestion et le discours micropolitique), c'est le fait que les outils de gestion, comme les innovations techniques, sont l'objet d'attentes utopiques et d'une rhétorique très séduisante.

La mutation d'un processus (technique, organisationnel) en légende vient de ce que l'on met en relation des besoins de la société avec des caractéristiques formelles de l'outil, envisagées dans l'abstrait, à partir des seules capacités idéales du dispositif. La contextualisation, l'utilisation pragmatique du dispositif, l'apparition des frottements inattendus qui marquent, selon Clausewitz [1833], tout plan de campagne, réduiront par la suite cet aspect utopique, et l'on pourra alors tenir, à propos de l'équipement dont on espérait tant, des discours plus prudents.

« La rationalisation est un objectif mythique, figure du progrès des entreprises à laquelle chaque époque, chaque grande

\* Les références entre crochets renvoient à la bibliographie en fin d'ouvrage.

technique managériale, donne, pour un temps, un visage concret, c'est-à-dire les moyens conceptuels et pratiques d'en faire un programme d'action. Toutes ces figures ont connu des courbes de vie analogues. À leur début, elles suscitent enthousiasme ou réticences. Ceux-ci s'alimentent d'images confuses ou mythiques qui décrivent les progrès ou les calamités à en attendre. On retrouve de tels phénomènes pour des techniques de toute nature [...]. Mais ils prennent une intensité particulière dans le domaine des techniques managériales, car celles-ci apparaissent plus abstraites, et leurs effets plus complexes et plus difficiles à apprécier ou à circonscrire, alors qu'elles affichent d'alléchantes ambitions [...]. À ces premières passions ne manquent pas de succéder, après quelques années et une fois connus les problèmes de terrain, une circonspection avertie [...], une survie plus sélective et plus discrète dans le tissu des entreprises ». [Hatchuel-Weill, *ibid.*, p. 121-122].

On peut déduire deux enseignements de ces réflexions :

– Étudier un outil de gestion demande que l'on s'intéresse à ses vertus alléguées. Les prophéties qui les accompagnent constituent une utopie mobilisatrice et marquent le chemin que prendront recherches et innovations. Ne disait-on pas que l'ordinateur permettrait une relation égalitaire et conviviale ? Or, quand ces premiers énoncés furent émis vers le milieu des années cinquante, le micro-ordinateur n'existait pas et la toute-puissance symbolique des informaticiens manipulant des ordinateurs centraux semblait contredire ce pronostic. Trente ans plus tard, Internet donne une vision élitaire mais étendue de cette prophétie. Dans cette perspective, on peut comprendre le sous-titre d'*Au-delà de la qualité* : « politiques du bonheur ».

– Étudier l'utopie mobilisatrice, c'est aussi analyser les dispositifs micropolitiques mis en place pour que la prédiction devienne réalité, comme le démontre le cas de la qualité totale tel qu'il est analysé dans ce livre. Car qu'est-ce que la qualité totale sinon un conglomérat « formé à partir de trois éléments de nature différente mais en interaction : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée des relations organisationnelles » [Hatchuel-Weill, *ibid.*, p. 123] ?

Comme le rappelle Frederik Mispelblom, historiquement le substrat technique fut d'abord et avant tout statistique. L'origine des efforts d'amélioration de la qualité est inséparable du développement de la statistique industrielle et demeure jusqu'à aujourd'hui habitée par une très forte composante centrée sur la mesure et le traitement des variations de la production.

Mais l'imposition de ces méthodes statistiques suppose un bouleversement des méthodes de commandement. Ainsi, W. E. Deming, qui allait devenir un initiateur de l'expansion de cet outil de gestion, a toujours eu une approche très participative de son utilisation, qu'il résuma vers la fin de sa vie dans des termes très nets : « *Firms cannot expect to tap the creative intelligence and productivity of their employees without first breaking long-standing habits of treating work-teams as elements of process of cost rather than key resources and valued investment opportunities* » [Gabor, 1992\*]. En même temps que les statistiques, les instruments d'une direction participative sont nécessaires, dont les fameux « cercles de qualité ». Donc une direction participative, créant la motivation du personnel de l'entreprise, est une autre composante de l'outil de gestion.

Mais ces deux éléments ne sont encore pas suffisants. En effet, la qualité a besoin, pour se déployer, de la transparence de l'organisation et de la circulation fluide des informations. Cette transparence et cette circulation seraient assurées par l'utilisation de méthodes de stockage et de mise à disposition rapide d'informations (ce que les initiés appellent la « traçabilité des opérations », la description écrite, faite selon certaines normes, de certaines activités considérées comme stratégiquement importantes).

\* « Les entreprises ne peuvent pas espérer profiter de l'intelligence créatrice et des efforts de productivité de leurs salariés si elles ne rompent pas d'abord avec de vieilles habitudes qui consistent à traiter les équipes de travail comme des composantes du système des coûts plutôt que comme des ressources clés et des opportunités d'investissements rentables. »

Ainsi la philosophie gestionnaire se veut-elle particulièrement égalitaire et ouverte puisqu'elle prétend rendre l'entreprise transparente à ses membres et à ses clients. Cette prétention ressort nettement de la lecture d'un autre pape des démarches qualité : la philosophie de Kaoru Ishikawa [1984] est à proprement parler utopique, elle construit un monde idéal, projection de l'auteur, où l'information serait accessible, où les relations dans l'entreprise seraient confiantes, où la raison finirait par l'emporter sur la tradition, les égoïsmes et les aveuglements.

Pour incarner toutes ces vertus, Ishikawa construit, à partir d'une comparaison avec celle des pays occidentaux, l'image idéale de l'entreprise japonaise qui : 1) vivrait sur le long terme; 2) garderait ses salariés; 3) leur ferait confiance; 4) les motiverait sans recourir aux incitations financières; 5) refuserait de créer une séparation entre l'élite dirigeante et les autres; 6) refuserait de distinguer les spécialistes des autres agents.

Cette description utopique de l'entreprise ne va pas sans une conception tout aussi rêvée de l'être humain : « L'homme est fondamentalement bon. Plus on l'instruit, plus il est compétent et digne de confiance. Plus l'instruction et l'entraînement rendent le personnel formé, plus ce personnel est capable lui-même de former les autres : ceci rend inutile d'avoir un grand nombre de cadres » [*ibid.*, p. 64].

### **Un changement de paradigme : travailler, c'est négocier des règles**

Frederik Mispelblom insiste sur le fait que la qualité totale repose sur la croyance en la convergence d'intérêts entre tous les membres d'une entreprise, vision qui repose selon lui sur une appréhension « aseptisée » des relations à l'intérieur d'une firme. Mais ne pourrait-on penser, pour reprendre une terminologie de T. S. Kuhn [1970], qu'on assiste aujourd'hui dans les entreprises à un « changement de paradigme » ? Pour T. S. Kuhn, l'histoire des sciences montre une succes-

sion de structures cognitives (qu'il appelle « paradigmes »), qui, à chaque époque, guident la façon dont on pose et résout les questions scientifiques. Quand disparaît un paradigme, il est remplacé par un autre, et les interrogations qui s'ancrent dans l'ancien disparaissent, perdent sens et deviennent souterraines. Or le paradigme qui présente le travail humain comme le fait de poser et résoudre des problèmes, lui donnant ainsi un aspect cognitif, efface une ancienne manière d'envisager le travail comme une dépense physique, dont les fruits étaient l'objet de conflits et de discussions.

Cette dimension cognitive du travail impliquée par la résolution de problèmes fut discutée à la fin des années quarante par J.-D. Reynaud, qui établit une très utile distinction entre ce qu'il appelle « régulation contrainte » et « régulation autonome » dans les organisations : « Le freinage ne se borne pas à affirmer en général l'équilibre du système social constitué par une équipe de travail. Il cherche à établir une régulation *contre* d'autres régulations venues d'en haut. Il affirme une autonomie *contre* l'effort des techniciens et des organisateurs [...]. Ce sont probablement les ergonomes qui, dans l'analyse des tâches de production, ont poussé le plus loin l'opposition entre travail prescrit (les consignes données par l'encadrement) et travail réel (celui qu'exécute vraiment l'opérateur). [...]. Cette analyse confirme pour nous la réalité et l'importance de la régulation autonome : elle n'est pas un fantasme d'indépendance [...], elle repose sur des informations pertinentes que le travailleur détient (et souvent détient seul). Mais ne peut-on pas soutenir que le "travail réel" est le résultat d'un compromis entre les deux sources de régulation? » [Reynaud, 1988, p. 14-15].

Or, comme le montre Frederik Mispelblom, c'est cette différence entre travail réel et travail prescrit que les normes ISO tendent à nier, avec pour conséquence que les salariés sont fréquemment confrontés au dilemme suivant : respecter les procédures écrites et être obligés d'interrompre la continuité du processus de production, ou faire l'inverse.

## Travailler, c'est résoudre des problèmes

Dès 1963, le cognitiviste Newell et le futur prix Nobel en économie H. Simon, distinguent, d'une part, le problème et, d'autre part, la tâche à accomplir pour le résoudre : il s'agissait de rendre compte de la façon par laquelle un individu agit face à une *situation non routinière*.

Dans ces premiers travaux, on remarque que la méthode la plus courte pour trouver un chemin qui a les meilleures chances d'atteindre le but (donc, la solution du problème) est liée à la *connaissance des propriétés spécifiques du problème*. Les mêmes auteurs vont affiner leurs analyses et proposer en 1972 [Newell-Simon] de considérer la résolution des problèmes comme une des caractéristiques de toute activité humaine raisonnée, selon un schéma qui s'articule ainsi : quand une situation est complexe, celui qui a la tâche de la résoudre se fixe des *bornes temporelles* tenant compte du temps nécessaire pour que la solution du problème apparaisse ; puis il *mobilise ses connaissances* et références antérieures ; enfin, il pallie l'absence de données ou l'impossibilité d'en produire dans une situation dont la définition est incertaine, par la *comparaison avec des situations connues* et des solutions déjà éprouvées (il construit des inférences). Les inférences sont donc le lien dynamique qui s'établit entre l'analyse d'une situation, la définition d'un problème et les informations que chacun a stockées dans sa mémoire et qui constituent des modèles de processus de résolution.

Par exemple, les ouvriers étudiés par le sociologue américain D. Roy [1954] devaient enfreindre les règles imposées par leur direction pour faire marcher leur atelier parce que ces règles correspondaient peut-être à une vision abstraite, générale, de la bonne organisation (comme des bureaux d'études et des consultants cherchent à les imposer couramment), mais ne permettaient pas de poser et résoudre les problèmes de l'atelier. Ne rencontre-t-on pas des situations analogues avec les logigrammes et procédures rédigées pour une certification ISO 9000 par les seuls cadres et agents de maîtrise ? Ce risque n'est-il pas aussi signalé par ceux qui craignent qu'une

certification ne diminue la réactivité d'une entreprise et ses capacités à innover? En d'autres termes, dans une optique de résolution de problèmes, la régulation autonome est nécessaire car c'est grâce à elle que les problèmes vont être posés correctement, mais la régulation contrainte ne l'est pas moins car sans elle la résolution de problèmes reste localisée, les causes générales qui ont engendré le problème demeurant inconnues, et le problème peut se répéter ailleurs sans que la première solution locale puisse lui être appliquée.

On voit bien, dans cet exemple, le caractère complémentaire de ces deux régulations : sans la régulation autonome, le problème est mal posé, sans la régulation contrainte, il est mal résolu. Les connaissances locales et générales ne doivent donc pas être conçues comme simplement antagonistes (même si la culture, le niveau de revenu, la capacité d'action des uns et des autres font du monde de l'atelier et de celui de la direction des adversaires politiques, culturels et économiques potentiels), elles sont agencées de façon complémentaire.

### **Un outil, c'est de la résolution de problèmes faite matière\***

Nous incluons ici dans ces outils non seulement les « outils de la qualité » (diagramme de Pareto, AMDEC, QFD, etc.), désignés explicitement comme des « outils de résolution de problèmes », mais aussi les règles, normes et procédures car elles sont élaborées pour répondre à un problème, indiquent quel est ce problème, la façon de l'aborder puis de le résoudre. Quand on analyse la naissance de tels outils, on constate que dessiner un objet, un outil ou une machine passe par une période de préconception où sont présentes, systématiquement et de manière conjointe, les différentes phases de résolution de problèmes.

\* Tout ce paragraphe n'aurait pu être écrit sans les enseignements que m'a prodigués Aquiles Gay, professeur à l'université de Cordoba, en Argentine. Pour un littéraire comme moi, son opuscule sur la *Lecture de l'objet* est, par sa forme et sa matière, un chef-d'œuvre pédagogique et une source constante d'inspiration [Gay-Bulla, 1990-1996].

a) La reconnaissance des besoins que l'on doit satisfaire (le *quoi*? que le futur objet, outil, machine, veut résoudre).

b) La morphologie que devra avoir le futur objet ou la nouvelle machine (c'est-à-dire son *comment*?). Elle ne tient pas seulement compte de ses caractéristiques fonctionnelles, mais aussi des usages culturels dont elle sera l'objet puisque la catégorie dont elle fait partie suppose ce type d'usage. La morphologie, c'est en même temps le tout de l'objet et sa structure formelle, c'est-à-dire la forme que prend l'agencement de ses parties, la forme de combinaison de ses parties élémentaires, avec ses solutions de transition, ses relations de proportion entre chaque partie, etc.

c) L'analyse contextuelle de l'outil est la phase suivante, celle où l'objet est confronté à ses antécédents et concurrents, où l'on s'assure du bien-fondé de sa fabrication en explorant les solutions alternatives et où l'on s'assure de son caractère factible (sa « faisabilité ») en termes financiers, économiques et techniques (ici on répondrait au *pourquoi*? de son existence).

d) L'analyse comparative de l'objet et de ses relations avec son futur environnement intervient alors. Il s'agit maintenant de savoir *avec qui*? il sera utilisé, dans quel environnement il peut jouer le rôle résolutoire auquel on le destine. Souvent la connaissance des environnements de machines de même famille permet de répondre à cette question. La reconstruction des histoires d'insertion des machines et autres objets donne un éclairage suffisant sur son utilisation et boucle ainsi la vue des problèmes qu'elle est capable de résoudre.

Si l'on se tourne maintenant vers les « outils qualité », les règles, normes et procédures devraient, comme les objets industriels, donner lieu à des analyses comparatives préalables et à une connaissance étroite du domaine dans lequel elles trouvent leur utilisation. Elles devraient être contextualisées, faute de quoi leur incompatibilité avec la situation dans laquelle elles doivent s'insérer produirait des effets pervers dont l'importance est difficilement prévisible.

Or, l'une des caractéristiques des règles et procédures est qu'elles sont fixées. Elles coïncident avec les intérêts qui prédominaient lors de leur création et étaient pensées à ce

moment-là comme coïncidant avec la situation pour laquelle elles ont été utilisées. Mais que deviennent-elles par la suite? La littérature sur la bureaucratie est pleine d'anecdotes et de démonstrations sur le caractère inadéquat du respect de certaines règles d'organisation. Ces dernières s'imposent néanmoins avec une force non moins grande que celle du langage juridique, formulé dans un style impersonnel (emploi de la forme « on »), qui emploie la forme verbale passive, des verbes intransitifs et des pronoms neutres indéfinis ayant comme résultat d'imposer la règle comme si elle était naturelle (les normes iso 9000 analysées par Frederik Mispelblom en sont une illustration parfaite).

Mais à l'encontre des règles et procédures censées rendre compte du fonctionnement des entreprises, les recherches de la sociologie du travail, des organisations et de l'entreprise montrent que les traits les plus importants et les plus cachés d'une organisation apparaissent à l'étude des processus concrets et *in situ* qui s'y déroulent. C'est ce qu'ont rendu encore plus frappant les recherches sur les services, comme celles d'Isaac Joseph [1995], qui montrent qu'il ne suffit pas de sonder les clientèles ou d'évaluer les comptes des services publics pour comprendre la place réelle des usagers et leur rôle dans l'histoire d'une prestation. Il faut recueillir des données contextualisées, faire des analyses de situation, des observations sur les lieux de production du service, pour déceler les règles cachées de l'organisation et saisir le sens réel des interactions, qui se constituent notamment dans l'échange de paroles entre agents et usagers. Le chapitre 4 d'*Au-delà de la qualité*, consacré au thème de la qualité dans les services, en offre plusieurs illustrations. On y montre par exemple que les personnels en contact avec les clientèles détiennent des connaissances à propos de ces dernières qu'aucune étude de marketing ne saurait remplacer.

La prise en compte managériale de l'idée que le travail consiste à poser des problèmes s'est traduite par une mesure générale, qui sous-tend les autres : l'appréhension des *performances cognitives* des salariés et la constitution de séries de référentiels, comme les « référentiels de compétences »

ou les « arbres de performances », qui rendent leur diversité manipulable. Mais cette manière souvent univoque et restrictive de juger la capacité des personnes intervenant dans l'organisation a des résultats qui ne sont pas supérieurs aux classements caractériologiques établis par les graphologues [Eymard-Duvernay et Marchal, 1998], malgré le fait qu'elle constitue un apport considérable vers la reconnaissance de savoirs distincts et complémentaires.

### **Dispositifs de gestion et contradictions des entreprises**

Il résulte que la prise en compte des compétences cognitives des salariés dans la résolution des problèmes, la suppression de défauts ou la réadaptation de l'organisation relèvent d'un mouvement perpétuel, qu'il ne peut pas y avoir d'ordre stable et parfait, que l'adaptation d'une forme organisationnelle à son environnement, si elle amène à stabiliser son être, la conduit généralement à générer les conditions de son inadaptation. Si cela est vrai, *toute structure est sujette à une contradiction majeure*, puisqu'elle ne peut exister sans routines et sécurité ontologique [Giddens, 1984], mais ne peut subsister sans le mouvement qui conduit à désarticuler partiellement ces routines, donc à briser les conditions de l'indispensable confiance qui maintient l'organisation en vie. Les démarches qualité s'inscrivent dans cette contradiction.

Même si celle-ci n'est jamais énoncée, elle est perçue sourdement par ceux qui ont la responsabilité de la survie des organisations. Elle se traduit dans des instruments qui s'efforcent de favoriser et de créer l'innovation sans bouleverser les routines, qui cherchent plutôt à raffermir les composantes cognitives de ces routines, à les inscrire dans des registres et à en garder ainsi la mémoire; à transformer en stocks de savoirs écrits archivés des conduites orales, vécues dans l'immédiété de flux volatiles.

L'un des instruments de cette mutation du flux en stock, de la conduite instinctive en énoncé écrit et mémorisé, est l'ordinateur, dont la logique et la construction générale nous sem-

blent avoir favorisé la forme d'outils comme la qualité totale, et dont on se sert volontiers dans les démarches de normalisation ISO 9000 pour figer les procédures dans des logiciels. L'ordinateur joue sur le cadrage de l'action. Il n'indique pas comment les choses doivent se passer, il n'installe pas un ordre procédural qui permettrait d'évaluer une action, de la juger conforme à un quelconque modèle. Le cadre imposé par l'ordinateur ne dit rien sur la meilleure organisation, on est donc sorti du *one best way* de la procédure obligée. En revanche, il veille au formatage de l'information, puisqu'un défaut de forme rend son action impossible. Il crée ainsi un cadre dans lequel doit se couler tout effort de mémorisation, de conciliation ou d'amélioration de routines.

On peut supposer que c'est l'ordinateur et ses exigences qui ont favorisé la forme des outils actuels de gestion, comme la qualité totale, celle d'un dispositif « complet », et que cette complétude a été un élément central de son expansion mondiale. Nous disons d'un outil qu'il est un dispositif complet quand il ne s'impose pas seulement par ses qualités techniques (la résolution de problèmes pour laquelle il a été conçu), mais parce qu'il a en lui les instruments de persuasion et d'imposition à autrui lui permettant de prendre aussitôt place dans une organisation déjà existante. Lui permettant de conquérir un espace, un territoire autonome, même si cette conquête est conflictuelle, si elle est en contradiction avec d'anciennes routines et des positions de pouvoir solidifiées.

Les nouveaux outils de gestion en effet sont des dispositifs complets parce qu'ils corrigent les défauts grâce à des changements procéduraux, mais y ajoutent des instruments de persuasion et d'imposition à autrui; des prophéties et des boucles de rétroaction qui autorisent à s'imposer face aux sceptiques et aux croyants, à séduire les amateurs de nouveauté comme ceux qui attendent la preuve par les *hard facts*. Ils combinent les vertus instrumentales de l'outil et des atouts persuasifs, pédagogiques et micropolitiques. Ce caractère strictement fermé sur lui-même transforme l'outil de gestion comme l'action qualité en un tout où les instruments de persuasion et les outils micropolitiques sont

conçus en même temps que les objectifs techniques, les résultats instrumentaux. Ce qui, d'après Frederik Mispelblom, reprenant un terme de Michel Foucault, en ferait des « technologies politiques ».

### **Les caractéristiques des nouveaux dispositifs de gestion**

Les nouveaux dispositifs de gestion ont ainsi aujourd'hui trois qualités morphologiques partagées : ils sont autonomes et autosuffisants, mais les informations qui les guident sont formatées de façon rigide ; ils sont autocorrectifs, s'adaptent au mouvement qu'ils engendrent ; ils sont dotés d'armes micro-politiques. Un bon exemple en est, selon nous, la production d'une nouvelle version des normes ISO 9000, annoncée pour l'an 2000, qui intègre les critiques qui leur ont été faites à propos de leur non-prise en compte de certaines dimensions managériales, faisant en quelque sorte de ces critiques des moyens de promotion.

Les nouveaux outils de gestion semblent ainsi emprunter le modèle du robot de troisième génération, doté de capteurs lui permettant de reconnaître la nouveauté de la situation dans laquelle il se trouve, et de changer ses propres paramètres d'action en fonction de cette nouveauté. L'irruption dans le « management » de ce modèle de machine artificielle, cependant intelligente et fonctionnelle, dotée de capacité de réorganisation, autonome et complète dans la réalisation de ses missions et présentant des résultats éprouvables, va dicter la forme que revêtiront les instruments de gestion, en assurer l'expansion et transformer considérablement les structures des entreprises et administrations. Car, conçus par des spécialistes le plus souvent extérieurs aux entreprises, ils vont contribuer à substituer aux traditionnels liens entre cadres hiérarchiques et fonctionnels appartenant à la même organisation dans des services différents la relation entre consultant externe, consultant interne et responsable.

Mais cette expansion même, se heurtant aux différences

culturelles, aux intérêts contradictoires et aux routines organisationnelles, engendrera des déviations et des traductions locales. Ces dérives peuvent être maintenues dans certaines limites par des ressources assurant une homogénéité d'utilisation du dispositif dans quelque contexte que ce soit. Dans une étude portant sur un des dispositifs, nous avons pu comprendre l'importance d'un élément qui complète et en quelque sorte ferme l'outil de gestion : des *armes organisationnelles* qui lui permettent de s'imposer, de pénétrer la routine précédant son introduction [Cuq et Tripier, 1995]. Ces armes sont notamment :

- des ressources chronologiques, qui obligent toute nouvelle procédure technique ou toute modification de celle-ci à être consignée par écrit selon un modèle standard de narrativité. Voir, par exemple, les plaintes répétées des responsables de la gestion de « points documentaires » créés par les normes ISO 9000 à propos du fait que la moindre modification dans une activité entraîne par effet en chaîne une longue série de réécritures de documents ;

- des ressources inquisitoires : un système d'audits qui donnent des résultats contre-intuitifs en modifiant l'angle de regard du responsable. Mettant le personnel en situation d'examen permanent, ils sont supposés fournir une vision « objective, car extérieure », de l'état d'une entreprise ;

- des armes communicatives : les statistiques, courbes, tableaux de bord montrant l'évolution du coût de non-qualité à des niveaux de plus en plus désagregés. On en trouve des exemples dans ce livre, comme les effets du contrôle de gestion sur les représentations des coûts de l'entreprise ou les affiches concernant le chiffrage des malfaçons dans les ateliers où l'on fait de la qualité totale ;

- des moyens d'enrôlement des alliés grâce à l'existence de comités de pilotage, de groupes de résolution de problèmes, de cercles de qualité, d'îlots de fabrication, de groupes autonomes, etc. ;

- l'appui pris, spécialement dans les démarches qualité, sur la « voix du client » : sondages et études de marketing sont complétés par la voix même des clients, avec lesquels

on noue des relations pédagogiques intenses\*, cependant égalitaires : les nouvelles règles du jeu ne consistent pas seulement à former la clientèle pour qu'elle puisse utiliser les nouveaux produits qui lui sont proposés, mais aussi à l'insérer dans le processus de conception par plusieurs moyens différents et à entendre ses plaintes et suggestions.

Élucider le rôle d'un dispositif comme la qualité suppose analyser l'*appui logistique* que les agents et les usagers reçoivent des outils, processus techniques, règles, normes, lois, et des dispositions matérielles (lieux de l'interaction, meubles, lieux de stockage de l'information, appareils d'accès à celle-ci, etc.). Bref, *être professionnel, c'est maîtriser les dispositifs matériels, spatiaux, techniques ou réglementaires comme des méthodes fixées de résolution de problèmes et des ressources permettant d'influencer l'action d'autrui*. L'activité interactive s'appuie sur ces méthodes fixées, pour les adapter aux cas précis qui se présentent.

### L'empilement et le « zapping »

Un certain nombre de recherches en cours, comme celles de L. Bernard [1988] ou de G. Lebras et A. S. Roesch [1997], montrent que les entreprises ont *tendance à empiler les outils de gestion* et à créer des effets de télescopage et de brouillage. Que veut dire ce terme ? Simplement que des injonctions contradictoires arrivent à l'agent en provenance de deux directions différentes utilisant l'une et l'autre des outils de gestion qu'elles jugent complets et autonomes et dont elles n'ont pas conscience qu'utilisés conjointement ils provoquent des effets contradictoires. Une contradiction souvent rencontrée dans les entreprises est l'utilisation de modes de gestion par objectifs, avec sanctions individuelles à l'appui, par les directions de ressources humaines, tandis que les directions de la qualité utilisent un mode d'évaluation systémique qui

\* W. E. Deming estime qu'il faut autant former le client que devancer ses désirs en l'écoulant.

valorise les résultats de petits collectifs, plaçant souvent les responsables de bas niveau dans des situations d'incertitude totale quant aux choix à effectuer.

Autre phénomène très fortement documenté : le *zapping managérial* qui se traduit chez certains responsables par l'idée que tel outil de gestion, présent dans les murs de l'entreprise depuis cinq ou dix ans, doit être remplacé par quelque chose de neuf, d'inédit. Si la mode vestimentaire consiste à juger qu'un habit sans usure apparente ne peut plus être porté parce qu'il ne correspond pas au goût du jour, le même phénomène se produit pour les dispositifs de gestion, preuve qu'ils sont considérés comme des totalités à l'instar d'une cravate ou un pantalon. Parce que les responsables envisagent ces dispositifs dans leur unicité et leur autonomie, les incompatibilités avec ceux qui les ont précédés ou ceux qui leur sont contemporains n'affleurent pas à leur conscience. Ainsi, on note des dysfonctions nées de cette proximité, de cet entrecroisement de plusieurs instruments.

Ces phénomènes (empilement et zapping) trouvent probablement leur source dans trois mécanismes caractéristiques des structures de commandement « à la française ». Ces mécanismes participent à la mauvaise adéquation de la logique interne des outils et de leur utilisation au moins dans les pays latins : la mémoire courte, les phénomènes de succession, les difficultés de coordination entre les directions [Segal, 1989].

*Mémoire courte* : le caractère fermé et complet des outils conduit à les enseigner par et pour eux-mêmes sans tenir compte des connaissances, expériences, savoirs, présupposés et stéréotypes des personnes qui doivent les faire fonctionner. Quand on introduit des outils qualité par exemple, on prend rarement en compte l'expérience antérieure des salariés dans le domaine de la qualité, surtout quand elle contredit en partie ces outils.

*Successions* : l'utilisation des dispositifs de management est rarement pensée et résolue dans les successions : après le départ d'un responsable, son remplaçant s'allie à un nouveau consultant et adopte un outil légèrement différent de celui mis en place par son prédécesseur, sans se préoccuper des

routines, des enthousiasmes et des traces organisationnelles laissés par les outils précédents.

*Coordination entre directions* : les directions d'une même organisation redoublent certains des processus mis en place par d'autres ou mettent en place des dispositifs dont l'utilisation même interdit que l'action d'un autre outil puisse se déployer. On l'a signalé à propos des contradictions entre les outils des directions des ressources humaines et de ceux des directions qualité.

On peut donc penser que ces phénomènes sont liés en partie aux caractéristiques des dispositifs employés : s'ils ne remplissent pas les promesses que l'on attend d'eux, on en change, la forme de totalité fermée qu'ils revêtent fait qu'ils apparaissent comme essentiellement jetables, substituables, et ils le sont d'autant plus que leur utilisation est faite dans un contexte culturel différent de celui qui avait été présupposé lors de leur création. Nés souvent dans un pays, les États-Unis, où la collaboration de tous à la résolution de problèmes ne fait pas l'objet de débats vigoureux, ils ont été introduits dans des structures où à l'autoritarisme des uns répond la conflictualité des autres, où leur utilisation est pour le moment l'objet de croyances et de comportements mimétiques. Où *les promesses non tenues par les dispositifs ne conduisent pas à en approfondir les contraintes et à les améliorer, mais à les changer au gré des effets d'opinion.*

Mais ces difficultés d'application ne tiennent-elles pas dans le fait que l'ancien paradigme, qui fait du travail soit une simple dépense de force physique, soit la mise en œuvre d'une intelligence « pure », continue à vivre dans les têtes ? Tant que les ingénieurs seront recrutés parmi les premiers de la classe, qu'est-ce qui les empêchera de penser que leur diagnostic n'a pas besoin d'être complété par celui d'un opérateur, représentant ceux qui, pendant qu'il suivait attentivement les explications de son professeur, rêvaient ou bavardaient au fond de la classe ? Il faudrait d'abord que l'égalitarisme cognitif soit légitime en France, et cet horizon paraît encore lointain.

Dans ce sens aussi, comme l'indique le titre de ce livre, *Au-delà de la qualité*, le terrain de la qualité est lourd d'enjeux de société.

## Introduction

# La qualité, un symptôme à déchiffrer



*« Quand, au cours d'une bataille, les combattants se disputent avec acharnement la possession de quelque petit clocher ou de quelque ferme, n'en déduisons pas que cette église est un sanctuaire national ni que cette ferme abrite les trésors de l'armée. La valeur des lieux peut n'être que tactique et n'exister que pour ce seul combat. »*

Sigmund FREUD, *La Technique psychanalytique*,  
PUF, 1981, p. 55.

La qualité des produits et des services est un thème d'une aveuglante évidence. Il semble aller de soi que la qualité soit devenue l'un des nouveaux terrains de la concurrence mondiale entre entreprises, il semble aller de soi que ce qu'on appelle les « démarches qualité » aient pour objet de l'améliorer, il semble aller de soi que cela soit un but louable. Quoi de plus désirable en effet pour les consommateurs que des produits et des services de qualité? Quoi de plus normal que de vouloir la qualité, et non le contraire? Quoi de plus évident que la qualité en général existe, se voit, se touche, et qu'on peut en parler?

Certains portent bien des critiques sur les manières et le prix à payer pour parvenir à cette qualité, mais la fin en soi n'est guère remise en cause. En témoigne le fait que les rares spécialistes des sciences sociales et humaines à écrire sur la question n'interrogent guère le terme même de « qualité ». À y regarder de plus près pourtant, celui-ci ne va pas du tout de soi, son évidence même suscite quelques interrogations et il faut s'y arrêter pour comprendre en quoi il consiste vraiment et l'engouement qu'il suscite, mais aussi les questions qu'il provoque.

*L'idée développée dans ce livre est que la « qualité » en général est une fiction politique, une version moderne du bonheur offert par les produits et les services qui en forment le support matériel.* La qualité se présente comme l'une des formes du bien et du beau, l'une des formes de ce qu'il y a de plus désirable dans la société pour tous les citoyens, l'un des supports du bien-être universel. La qualité se présente sous la forme d'images publicitaires mais surtout d'un discours, actif dans les entreprises, les services, les commerces. Investie dans les produits et les services, la qualité y nomme ce qu'il y a en eux de plus précieux, ce qui est à même de satisfaire les besoins des consommateurs, mais aussi ce qui devrait faire le bonheur de ceux qui la produisent. Les démarches qualité peuvent en effet changer certaines conditions de travail dans un sens apprécié par les salariés, amener plus de participation dans l'entreprise, décriper les rapports entre l'encadrement et l'exécution. La qualité, c'est le bonheur proposé par les entreprises.

Mais ce bonheur fait parfois aussi le malheur de ceux qui sont chargés de fabriquer ces produits, et de ceux pour qui ils sont inaccessibles. Les démarches qualité ne sont pas homogènes et comportent plusieurs orientations. Produire des objets de qualité peut ainsi entraîner des changements dans l'organisation et les conditions du travail jugés contraires à la qualité de leur vie par de nombreux salariés. Accroissement de la productivité, renforcement du contrôle sur le travail réel, participation obligée et formations visant à transformer la mentalité du personnel sont mis en œuvre au nom de l'amélioration de la qualité. Et pendant que les uns font ainsi des heures supplémentaires, des millions d'autres sont au chômage et peu à peu exclus de l'accès aux produits de qualité. Pis, au-delà des entreprises, la tendance extrême qui consiste à vouer à la qualité un véritable culte a aussi pour effet de dévaloriser tout ce qui est à ses yeux mal fait, plein de défauts et laid, tels les « sans-domicile-fixe » et les mendiants, ou plus généralement les personnes sans un sou. Ce sont ces différentes facettes de la qualité que nous examinons dans ce livre.

La qualité est devenue dans de très nombreuses entreprises, en France et dans le monde, un domaine où se décident des enjeux cruciaux pour leur développement et parfois leur survie. Dans cet essai, nous en avons tenté une déconstruction, à partir d'une analyse des démarches qui, dans les entreprises, prennent la qualité pour cible et pour objectif. Les principales s'appellent « qualité totale » (ou « intégrale », ou « globale »), « qualité de service » et la très répandue « certification » des entreprises aux normes ISO 9000. Sur le terrain de la qualité sont en jeu la concurrence internationale, mais aussi les traditions en matière de goûts propres à différentes classes sociales, les critères de consommation, de sécurité, de confort d'un pays à l'autre, le caractère plus ou moins propre ou polluant des produits, et certains aspects des conditions de travail du personnel des entreprises.

Il s'agit en effet d'un sujet d'une grande complexité où l'apparente simplicité de l'objectif affiché, améliorer la qualité, n'implique pas la simplicité des moyens de le réaliser. Intervenir dans le domaine de la qualité, c'est toucher peu ou prou à beaucoup d'aspects des entreprises, mais aussi aux habitudes de vie des consommateurs, et une amélioration de la qualité se fait souvent, sous peine d'échouer, au prix de profondes réorganisations. Selon les approches, les méthodes et les techniques, l'intervention sur la qualité ne sera pas la même, différentes démarches sont en concurrence les unes avec les autres. Sans parler du fait que, pour de simples raisons de marché, chaque cabinet de consultants ou de spécialistes de la qualité a intérêt à inventer « sa » démarche.

Ces démarches se sont institutionnalisées dans des instances ministérielles et dans des associations spécialisées, comme le Mouvement français pour la qualité (MFQ) ou l'Association française pour l'assurance qualité (AFAQ). Dans les entreprises, ces démarches se constituent de plus en plus en véritables systèmes de gestion et de management qui comprennent leurs centres de formation (écoles, instituts et universités de la qualité), leurs services spécialisés (département ou service de la qualité), leurs cellules de communication interne et externe, et de nombreux spécialistes et experts,

aussi bien salariés de l'entreprise qu'extérieurs à celle-ci. Omniprésente dans les ateliers et les bureaux, la qualité devient alors non seulement un idéal que tous les membres du personnel sont invités à partager, mais parfois même une sorte d'« impératif catégorique », comme l'analysent aussi différents ouvrages consacrés aux transformations des modèles productifs des entreprises [Boyer-Durand, 1998; Duval, 1998].

La qualité devient dans ces situations une composante nouvelle et stratégique de la culture des entreprises, qui s'infiltre peu à peu dans tous leurs rouages : l'attribution des salaires et des primes, les critères de promotion et de sélection du personnel, l'organisation du travail et la répartition des postes, les règles de gestion et les styles de direction et d'encadrement. Cette référence à la qualité connaît des succès variés auprès du personnel comme des organisations syndicales, car les uns et les autres peuvent avoir à y gagner mais aussi à y perdre.

Dispositifs participatifs, avec les « cercles de qualité » ou les « groupes de progrès », les démarches qualité tentent de créer des terrains de collaboration entre une partie des salariés et la direction des entreprises, qui court-circuitent les organisations syndicales et brisent des secrets de fabrication et certaines solidarités d'équipe ou d'atelier. Ces démarches peuvent néanmoins entraîner un enrichissement de certaines tâches, stimuler la créativité et l'esprit d'initiative, montrer qu'il n'y a pas de travail de pure exécution, et contribuer parfois réellement à « changer le travail », dans un sens jugé positif par les salariés. Au point que d'aucuns y voient déjà les prémices d'un nouveau modèle productif, impliquant notamment une gestion des processus de production par la demande de la clientèle et le développement croissant d'une dimension de service dans la production industrielle. Mais, en même temps, des tendances visant à accroître le contrôle tatillon des tâches d'exécution, le renforcement du pouvoir central des entreprises et le développement d'une nouvelle morale du travail, notamment par les normes ISO 9000, se font jour.

*Ce qui se joue ainsi finalement sur le terrain de la qualité dans les entreprises, c'est la question du taylorisme : son*

*renouvellement ou son dépérissement.* Cette question du taylorisme et les différentes manières de la traiter sont présentes avec des dosages différents dans chaque démarche qualité singulière. Quand on s'occupe de « qualité », on s'occupe donc en même temps de toutes sortes d'autres choses qui n'ont en apparence avec la qualité que de lointains rapports.

Ce livre permet d'aborder autrement un certain nombre d'interrogations qui apparaissent au moment de la mise en place d'actions qualité dans les entreprises. En effet, ceux qui prennent l'initiative de telles actions s'étonnent parfois des résistances qu'elles rencontrent. Ils estiment par exemple que la qualité étant par définition une valeur positive, il est difficile de s'y opposer, et effectivement, rares sont ceux qui se dressent ouvertement contre les projets de production d'une qualité meilleure.

Pourtant, des résistances existent. Elles s'opposent apparemment non au but, qui serait un service ou un produit de meilleure qualité, mais aux conceptions du « meilleur », qui sont celles des promoteurs de ces projets, et au prix à payer pour y parvenir. Ce prix tient notamment aux réformes organisationnelles, aux changements dans les rapports de pouvoir, aux modifications techniques, aux nouvelles normes et valeurs jugées nécessaires pour l'obtention de cette qualité. Cela signifie qu'on s'oppose aux actions qualité pour les raisons les plus diverses, souvent même contradictoires. Et l'inverse est vrai aussi : des gens les soutiennent, au nom de raisons parfois tout à fait divergentes.

*Le thème de la qualité représente toujours la pointe d'un iceberg.* Il occupe la place du clocher et de la ferme dans la citation de Freud en exergue de cette introduction, et est pris dans toute la stratégie de modernisation des entreprises, qui se joue sur le terrain de la qualité, mais aussi sur celui de la décentralisation, du management, du marketing ou de la gestion.

Dans cet ouvrage, nous allons explorer la partie immergée de l'iceberg, et analyser la stratégie générale dans laquelle est pris le thème de la qualité aujourd'hui. Celui-ci ne peut être

compris que si on le situe au sein des projets politiques et des enjeux de société généraux dont il est l'un des supports. Mais il doit être resitué aussi dans la conjoncture particulière de chaque entreprise, où il reçoit souvent des significations tout à fait singulières. *La qualité est un symptôme à déchiffrer.* C'est à ce déchiffrement que nous convions le lecteur.

Car, malgré de fortes apparences consensuelles, le terrain de la qualité est l'enjeu de sourdes batailles, que l'emploi du terme unique « qualité » a tendance à méconnaître. Ce terme unique a, quand on y regarde de plus près, des significations très variées, et la « qualité » ne veut pas du tout dire la même chose selon les points de vue de ceux qui prononcent le mot. Seuls les adjectifs qui lui sont accolés permettent d'interpréter ce dont il est question à chaque fois qu'on emploie le mot « qualité » : qualité organisationnelle, qualité statistique, qualité commerciale, qualité « américaine » ou « française », qualité de sécurité, qualité normative, qualité bourgeoise et qualité populaire, et d'autres. *La qualité est une construction sociale,* non seulement parce qu'il n'y a de qualités que sociales, mais aussi parce que sur le terrain balisé par les démarches qualité se rejoue la vieille question sociale apparue au cours du XIX<sup>e</sup> siècle.

Question sociale au sein des entreprises : tentatives pour répondre à travers les démarches qualité aux demandes de participation et d'amélioration des conditions de travail, de manière à négocier des compromis acceptables tant par les directions des entreprises que par une majorité de salariés, et de façon que ces derniers se satisfassent de leur vie au travail. Question sociale en dehors des entreprises : dans les démarches qualité, c'est la « confiance » des consommateurs et leur satisfaction qui deviennent de plus en plus centrales, et la même chose vaut pour toutes sortes d'autres protagonistes de la qualité que sont les gouvernements, les actionnaires des entreprises, les associations de consommateurs, les mouvements écologistes. C'est tout ce monde que les démarches qualité voudraient satisfaire, rendre heureux et, surtout, tranquille. La théorie des « conventions », en économie comme en sociologie, insiste beaucoup sur ces

engagements de constance et de fiabilité à l'égard des consommateurs [Gomez, 1994]. La qualité est l'un de ces biais par lesquels les entreprises jouent un rôle sociétal et développent une politique qui, en voulant le « bien » de ceux à qui elles s'adressent, vise à les fidéliser et à les rendre dépendants des produits et des services proposés par ces entreprises. Puisqu'on peut ainsi trouver le bonheur dans une société qui n'est certes pas parfaite mais encore perfectible, pourquoi désirer en construire une autre, pourquoi toujours se plaindre et manifester? *Dans ce sens, il y a une visée conservatrice dans les démarches qualité*, même si elle n'est pas la seule agissante.

En partant de la qualité, nous échouons donc sur des rivages qu'on ne s'attendait pas à aborder au départ. Le thème de la qualité est hétérogène, traversé de courants et conflictuel. Thème transversal par excellence, il mobilise non seulement la politique des entreprises, mais aussi leur culture et la culture en général. Cela n'a rien d'étonnant pour une notion prise depuis des siècles dans les débats de la religion, de la culture, de la philosophie et plus tard des réflexions scientifiques. C'est un thème qui permet de désenclaver les entreprises, de les sortir d'une vision trop étroitement interne et d'élargir le débat vers des thèmes qui, tout en se jouant sur le terrain des entreprises, les dépassent de loin. Cela fait que notre approche, qui s'appuie sur nos propres recherches mais aussi sur des ouvrages consacrés à des secteurs que nous n'avons pas étudiés nous-mêmes, est suffisamment générale pour être valable à la fois pour de grandes entreprises et pour des PME [Romano, 1995], pour des entreprises industrielles et pour l'agro-alimentaire [Allaire-Boyer, 1995], pour des services et pour les activités de formation, sanitaires et sociales.

Ce qui nous importe ici, c'est de donner à voir ce dont il est vraiment question quand on parle de « qualité ». Non pour dénoncer de manière stérile ce qui se passe dans les entreprises ou critiquer sans appel les promoteurs des démarches qualité, mais pour tenter d'y voir un peu plus clair et permettre ainsi de construire des stratégies d'intervention dans ces domaines qui soient menées en connaissance de