



**HAL**  
open science

# Le "moment" japonais : un modèle organisationnel de la qualité ?

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Le "moment" japonais : un modèle organisationnel de la qualité ?. Doctorat. France. 2024. halshs-04668250

**HAL Id: halshs-04668250**

**<https://shs.hal.science/halshs-04668250v1>**

Submitted on 6 Aug 2024

**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.

**Yvon PESQUEUX**  
Hesam Université  
Professeur du CNAM, Chaire « Développement des Systèmes  
E-mail [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)  
Site web [esd.cnam.fr](http://esd.cnam.fr)

## Le « moment » japonais : un modèle organisationnel de la qualité ?

### Résumé

Après une introduction, le texte est organisé sur la base des éléments suivants : les contours d'un modèle organisationnel de la qualité, quelques éléments de preuve de l'existence d'un modèle organisationnel de la qualité, les dimensions civiles du modèle organisationnel de la qualité, l'économie de la qualité, la relation de service, le modèle organisationnel de la qualité comme technologie, définition de la notion de qualité, chronologie et fondements de la gestion de la qualité (définition de la qualité, les concepts relatifs à la qualité, les étapes chronologiques de la gestion de la qualité), un Focus sur les auteurs de la gestion de la qualité (J. M. Juran, A. V. Feigenbaum, I. Ishikawa, S. Shiba, P. B. Crosby), un focus sur loi, valeur, norme, règle, conformité, conformisme, déviance et transgression, l'amélioration continue, les références de la gestion de la qualité (les outils de base et les méthodes de la gestion de la qualité, les référents de la gestion de la qualité - la relation « client – fournisseur », la notion de processus - La norme ISO 9001 : 2015 (2025, 2026 ?), les référentiels de la qualité autres que l'ISO 9001 - La logique de l'*EFQM* – les « pris qualité », la méthode *Six-Sigma*, des référentiels concurrent – un focus sur le « paquet ISO », management par la qualité totale (*TQM*) ou la mise en relation des visions de la direction avec les pratiques managériales, limites et critiques d'un modèle organisationnel de la qualité, les éléments du « moment japonais » (les fondements d'une « école japonaise » en sciences de gestion, l'existence de traits culturels spécifiques, caractéristiques et composantes de l'« école japonaise » d'organisation, descriptif des méthodes et outils (l'axe « juste-à-temps » et flux tirés, Kanban, SMED, l'axe assurance qualité, l'axe auto-organisation, un focus sur les 5 « S » - Une démarche très structurée en 5 étapes, un focus sur le *Gemba walk* (ou « marche de la valeur », l'axe « Automatisation »), un focus sur la figure du « toyotisme », un focus sur le *lean management*, les auteurs du « moment japonais » (William E. Deming, Yasuhiro Monden et le *Toyota Production System*, Shigeo Shingo, Taiichi Ohno et le *Toyota Production System*, William G. Ouchi, Masahiko Aoki, Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, Kenichi Ohmae), un focus sur les modèles d'évaluation de la qualité de service, un focus sur le concept de satisfaction et des modèles correspondants, un focus sur le *Manifeste pour le développement agile de logiciels*.

### Introduction

Yvon PESQUEUX

Ce texte est construit sur la base d'arguments d'ordre historique, didactique, académique et critique. Argument historique car il vise à resituer la perspective organisationnelle de la qualité dans le cadre des différents moments de la gestion de la qualité, logique qui constitue une question récurrente depuis les années 1920 avec l'apparition de la « grande organisation », puis avec l'accent plus spécifiquement mis sur les méthodes et démarches qui se sont succédé depuis la Deuxième Guerre Mondiale. Rappelons qu'une méthode est limitée à un « objet » là où une démarche se caractérise par l'accent mis sur son aspect protocolaire. Argument didactique puisqu'il sera le moment de préciser un certain nombre de notions (modèle organisationnel, économie de la qualité, relation de service, processus, etc.). Argument académique car il va considérer la qualité comme un « objet » dont la conceptualisation contribue au développement du champ des sciences de gestion, qu'il s'agisse de leur volet théorique (théories des organisations), de celui des thèmes organisationnels (*organization behavior*) comme de celui des techniques d'organisation au regard des démarches, méthodes et modalités de gestion de la qualité. Argument critique car les dimensions politiques de la question seront mises en évidence. Rappelons en effet la gestion de la qualité s'est construite à la fois autour de la question des procédures et de celle du jugement et, qu'en aucun cas, l'un saurait valoir pour l'autre.

Les problèmes soulevés par les arguments de ce texte sont donc les suivants :

- La technocratisation des sociétés *via*, par exemple, le *New Public Management* dont la gestion de la qualité est un élément important ;
- La qualité, aujourd'hui associée à d'autres notions avec lesquelles elle entre en résonance : sécurité, sûreté, environnement ;
- La concentration des entreprises pour des groupes gérés de façon standardisée et, en dualité, l'appauvrissement des logiques entrepreneuriales du fait de la diminution de la variété du mode d'exercice des activités. La référence à la qualité est un des éléments qui y participent car elle constitue un des modes de compétition au sein des cartels, au regard de la diminution de la concurrence propre au capitalisme (on ne travaille plus qu'entre « certifiés- qualité »). On assiste ainsi à la construction de chaînes de certifiés de « fournisseurs » à « clients », d'où l'ossification qui en résulte et qui a conduit à l'immobilisme face à la pandémie covid-19 ;
- La banalisation des produits / services du fait de l'application qui est faite des politiques de gestion de la qualité par toutes les organisations d'un même secteur et suivant les mêmes modalités. Par exemple, les modèles automobiles de même cible se ressemblent largement d'un constructeur à l'autre, les forfaits téléphoniques d'un opérateur à l'autre, etc. et ceci, non seulement pour des raisons commerciales, mais aussi pour des raisons organisationnelles où la gestion de la qualité joue un rôle important dans la réduction de la diversité ;
- L'aliénation des travailleurs, qu'elle soit intellectuelle, affective ou corporelle du fait de la mise en procédures des activités. La qualité participe ainsi largement à la déshumanisation du travail, d'aucuns diraient à l'aliénation.

L'ordre qui émerge de cette société est celui d'une standardisation dont le mythe de Crésus est à même de rendre compte. Ce mythe sert ici de métaphore à une société d'abondance, mais d'une abondance factice car conduisant en fait à une pétrification des sociétés par une banalisation des produits et des services. Quand aujourd'hui la gestion de la qualité touche une activité, elle tend, au travers de la logique des procédures qui lui est inhérente, à l'ossifier.

On se retrouve dans une situation analogue à celle des utopies noires du type de celle de 1984<sup>1</sup>, c'est-à-dire une dystopie de la surveillance et de la standardisation. « Utopie » signifie « conception imaginaire d'un lieu ou système idéal » et dystopie, « lieu ou système qui, à l'opposé de l'utopie, est loin d'un idéal ». Pour Y. Breton<sup>2</sup> « la dystopie se distingue de la contre-utopie, non dans le rapport qu'elle entretient avec le futur, mais avec le discours utopique lui-même : elle tend à transformer en cauchemar ce qui fonde le rêve utopique, soit l'harmonie d'un système clos — qui devient la prison du conformisme absolu — et l'ahistoricité d'un perpétuel présent — où disparaissent, avec le passé, les diverses perspectives de changement ou de nouvelle harmonisation des relations entre les membres de la communauté ». Rappelons d'ailleurs quelques éléments dont la similarité avec la gestion de la qualité est troublante. Comme dans les grandes organisations, la société dépeinte dans 1984 est divisée en une classe dirigeante (le Parti intérieur), une classe moyenne (le Parti extérieur) et les prolétaires. Le Parti met au point la Novlangue, langue destinée à réduire le domaine de la pensée en diminuant à chaque nouvelle édition de son dictionnaire le nombre de mots. Les principes de cette langue sont les suivants : on ne conserve que les noms exprimant des faits concrets (arbre, chien, sucre, maison, champ, etc.). Ainsi la liberté n'existe plus car c'est un concept qui n'a donc pas besoin de nom. Les rapprochements avec certains des aspects protocolaires de la gestion de la qualité sont ici troublants. La technologie est au service du Parti. Des « télécrans » sont disséminés un peu partout, dans tous les lieux publics, mais aussi les maisons, les appartements. Ces téléviseurs diffusent continuellement les messages du Parti et ses émissions (chaîne unique), mais servent aussi de caméras de surveillance comme il en va aujourd'hui avec les logiciels de télétravail. Il est difficile de ne pas penser aux slogans simplistes de la gestion de la qualité, slogans « n » fois répétés. 1984, par l'histoire de Winston, nous montre la défaite de l'individu face à la société, voire même la défaite de l'humain. Plus d'Histoire, plus de sentiments, plus d'espoir... Or aujourd'hui, la normalisation des comportements dans les organisations et des attitudes consuméristes dans la société donne l'illusion d'une individualisation de la manière de vivre (on parle de « customisation »), mais construit en fait un monde où, finalement, le niveau des besoins n'est que le résultat d'un conditionnement, voire d'un matraquage. Tout comme dans 1984, il y a projet de rationalisation dans une logique de normalité, de conformité, voire de conformisme.

Il est enfin hélas nécessaire de rappeler la dimension itérative qui est le plus souvent celle de la littérature professionnelle comme on le verra plus tard, littérature protocolaire (des protocoles sans théories fondatrices) associée à une *agit prop*. La qualité est un domaine où le « flou » a particulièrement tendance à régner en maître.

### Les contours d'un modèle organisationnel de la qualité<sup>3</sup>

Dans les pays de l'OCDE (*Organisation pour la Coopération et le Développement Economique*), le thème du management de la qualité fut un thème « phare » de la décennie 1980, « normalisé » dès 1987 au regard de l'importance accordée aux « normes

<sup>1</sup> G. Orwell, *1984*, Livre de poche, Paris, 1989 (Ed. originale : 1949)

<sup>2</sup> Y. Breton, « 1984 : une dystopie de la communication », in A. Chapleau & J.-F. Chassay, *Archéologie de la machine cognitive*, Premier cahier de prépublication du Département d'études littéraires, février 1997.

<sup>3</sup> Je remercie H. Mesure pour la discussion consacrée aux liens entre « mouvements de la qualité » et société civile.

qualité » (donnant lieu depuis à certification). Il a été à l'origine du développement de procédures, permettant de constater qu'avec les « certifications qualité », de nombreuses PME ont « accru » leurs compétences ces dernières années, en particulier dans certains secteurs comme celui du bâtiment, démontrant ainsi une forme d'efficacité. Replacé dans les évolutions actuelles des sociétés, le thème de la qualité sort des processus productifs pour devenir un nouveau terrain d'enjeux politiques (avec la place qui lui est accordée dans le *New Public Management*) et sociaux (autour de la qualité se nouent les conflits « entreprises - salariés – consommateurs »). La référence à la qualité devient alors une ressource utilisée par les différents agents politiques ou sociaux pour élaborer leur discours stratégique et les pratiques qui y sont associées. La définition actuelle la plus courante de la gestion de la qualité repose sur trois éléments : satisfaire et fidéliser le client dans la mesure où la qualité est considérée comme une stratégie permettant de faire progresser l'organisation, consolider le fonctionnement interne et sécuriser l'organisation vis-à-vis des risques, à une époque où le thème du risque tend à recouvrir celui de la qualité (pandémie covid-19 oblige !). C'est d'ailleurs ce qui introduit une forme de circularité « risque – qualité » dans une rhétorique où la gestion de la qualité est en même temps la gestion du risque de tout, pour reprendre l'expression de M. Power<sup>4</sup>.

Mais rappelons d'abord la distinction qu'il est possible d'opérer entre une question organisationnelle, un modèle organisationnel, un thème organisationnel et une mode organisationnelle. Une question se caractérise par sa récurrence dans le temps, un thème par son cycle de vie, un modèle par son aspect à la fois compréhensif et normatif et une mode par sa durée limitée. À ce titre, la qualité, sous l'angle de sa permanence dans le temps, peut être considérée comme une question organisationnelle du fait de sa récurrence depuis les années 1920, c'est-à-dire le moment de la généralisation des « grandes organisations » comme manifestation importante de la vie en société. Un thème organisationnel se distingue d'une mode par sa durée : une décennie environ pour un thème organisationnel, quelques années seulement pour une mode. Il existe également une différence d'amplitude : la mode est plus contextuelle, réduite le plus souvent à une instrumentation. S'il s'agissait d'une mode, on pourrait, de façon très critique, parler de poncif de la qualité tant les références qui y sont faites sont courantes. Mais les questions, même si elles se renouvellent, montrent une persistance avec des aspects récurrents. La question qui se poserait alors serait de savoir « à qui profite le crime » et qu'est-ce que cela peut bien cacher ? Il ne faut pourtant pas évacuer la notion de mode organisationnelle comme cela car il en reste toujours quelque chose en écho. Et la gestion de la qualité a bien été un terreau de modes organisationnelles. Par exemple, les cercles de qualité, comme mode ont servi de matrice à l'organisation par projet.

Un thème de management offre le support d'une vision managériale venant fédérer la focalisation sur des objectifs. Avec la qualité, le contenu des thèmes organisationnels qui lui sont liés s'est trouvé modifié dans le temps : la « qualité produits », la « qualité fournisseur », la « qualité client » et la « qualité managériale » aujourd'hui. Des méthodes de gestion qui existaient en dehors de leur champ se sont bien trouvées réinterprétées (la certification avec la « certification qualité » par exemple), voire en annexant les catégories de disciplines voisines comme celle de la sûreté de fonctionnement ou de l'ergonomie pour ce qui concerne la thématique du repérage et de la récupération de l'erreur humaine. Un thème organisationnel donne l'illusion de la nouveauté. À ce titre, on pourrait alors considérer le management de la « qualité produit »

<sup>4</sup> M. Power, *The Risk Management of Everything*, Demos, Londres, 2004.  
Yvon PESQUEUX

comme ayant modifié la qualité des produits au regard d'un « avant ». L'ISO 9001 et le *Total Quality Management* constituent aujourd'hui le volet processuel de l'acception managériale de la qualité. Par ailleurs, il comporte des dimensions venant fonder la réinterprétation de la genèse de la performance, la référence à un jeu social, à des processus, à des procédures, à des visions et à des valeurs... Mais, en y regardant de plus près, on se trouve chaque fois face à une « réinterprétation – emphase » de quelque chose qui existait déjà. Un thème organisationnel apporte aussi une dimension symbolique et imaginaire à son objet, dimension qui continue ensuite à marquer les représentations managériales, représentations d'autant plus différentes de la réalité que l'outillage de la gestion de la qualité est le plus souvent plaqué, voire déformé mais aussi déformateur de la « réalité ». Ne peut-on remarquer alors que l'on parle aujourd'hui de la dyade « sécurité – risque » dans le champ lexical de la qualité pour bénéficier de sa dimension symbolique, ces deux termes venant de l'assurance et de la fiabilité. Notons d'ailleurs que la sécurité n'est pas définie dans ISO 9001 : 2015, mais dans la norme consacrée à la sûreté de fonctionnement.

Dans les catégories d'un thème organisationnel, le problème est de savoir ce qui a suscité l'apparition de ce relais discursif venant tout de même bien exprimer quelque chose. Parler de management de la qualité, c'est également mettre en avant des caractéristiques relevant de perspectives macro-économiques et politiques, mais c'est aussi parler de qualité du management, perspective stratégique alors. On y trouverait ainsi les effets macro-économiques et sociaux des modalités de compétition venant donner un fondement aux discours sur le passage d'une société industrielle à une société post-industrielle au motif de l'existence de « meilleurs » produits et services. Et, pourtant, le management de la qualité se réfère à des problèmes variés et des solutions concrètes disparates : celle de la formalisation des pratiques et de la conformité, par exemple.

Mais ne peut-on dire que ce qui reste aujourd'hui de la « qualité produit » est que la norme qualité viendrait constituer une sorte de mère des normes pour ce qui concerne les pratiques managériales, voire le seul instrument de modélisation organisationnelle à l'âge d'un après-systémique en remarquant que l'on parle bien ici de modélisation et non plus de modèle. Les autres « ISO » de ce type (par exemple l'ISO 14001 - « système de management environnemental », 45001 « Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail », toutes deux des normes également certifiables) sont structurées de la même manière et avec le même vocabulaire. Cela met d'ailleurs l'accent sur les enjeux de l'appropriation des gains symboliques d'une norme et d'un thème (... et aussi sur les fonds de commerce de l'audit, du conseil et de la certification). Ce procès d'appropriation tend à favoriser ceux qui dominent la formulation et l'application de la norme. Il est corrélativement réducteur de créativité, puisque réductionniste du fait de la nécessité de se référer à une norme. Un seul facteur de modélisation existe alors, sorte de pensée unique !

C'est dans ce contexte que l'on peut véritablement parler d'un modèle simplifié, voire simpliste de l'organisation prenant appui sur un management par la qualité qui viendrait constituer aujourd'hui un mode de gouvernement de l'organisation dans le sens d'un contenu apporté à la notion de relation de service, modèle dont l'existence se trouve confortée par la référence constante qui y est faite depuis la décennie 1980.

Rappelons ici les quatre critères suggérés par A. Hatchuel<sup>5</sup> comme venant fonder un modèle organisationnel :

- Une vision qui dépasse la dimension des techniques de gestion ;
- Un dépassement des spécificités sectorielles ;
- L'existence d'institutions permettant la formulation et la diffusion du modèle (écoles, chercheurs, groupes de professionnels, etc.) ;
- Des concrétisations exemplaires.

Pour leur part, M. Boyer & R. Freyssenet<sup>6</sup> rappellent l'existence de quatre modalités de conceptions des modèles en sciences sociales, ce qui est applicable à la qualité envisagée comme phénomène social :

- Un idéal à atteindre ;
- La stylisation d'un ensemble de traits réellement existants ;
- Une construction d'enchaînements logiques à partir de comportements supposés fondamentaux des agents ;
- Une réponse cohérente aux problèmes nés des évolutions antérieures.

Dans les deux cas, avec la gestion de la qualité, chacun de ces items se trouve validé.

Rappelons aussi l'implicite qui recouvre la façon de parler de ces « objets » que sont les organisations<sup>7</sup>. Un des contacts avec ces objets-là s'effectue en effet le plus souvent par le discours. Le problème est alors de révéler les représentations véhiculées par le discours sans pour autant masquer la co-production de ce discours et du modèle : le discours indique le modèle et le modèle indique le discours (l'agent concerné, son histoire, son processus réflexif interagissant entre sa réflexion et la représentation de sa position dans l'environnement auquel il se réfère). En d'autres termes, parler de management de la qualité s'inscrit dans une forme légitime (et légitimante) qui permet d'en parler, forme qui va elle-même conduire aux éléments de preuve qui vont aller dans le sens induit par la manière d'en parler (une auto-prédiction réalisatrice en quelque sorte). Il ne faut donc pas oublier le jeu des interactions qui opèrent entre le discours et les modèles. Le poids des modèles est en effet essentiel dans la mesure où il oriente les interactions et vient susciter les éléments de réalité qui vont dans le sens du contenu des modèles.

C'est d'ailleurs à ce titre que l'on peut qualifier le « modèle Toyota » comme étant un modèle de référence, modèle venant succéder en quelque sorte, pour ce qui est de l'organisation industrielle au « modèle Ford ». Le changement de lieu et le changement d'époque sont à cet égard significatifs. Toyota est effectivement devenu, non seulement le n° 1 mondial de l'automobile, mais les enseignements de son modèle ont largement dépassé le secteur de la construction automobile. Une telle place dans un classement n'est pourtant pas, à elle seule, suffisante pour qualifier un modèle de modèle organisationnel. D'autres numéros 1 mondiaux de leur secteur ne peuvent en effet servir à qualifier un modèle organisationnel, les raisons conceptualisées de leur succès étant alors réduite à la notion de *business model* comme *Microsoft* dans le secteur du logiciel, *Google* dans le

<sup>5</sup> A. Hatchuel, « Y a-t-il un modèle français ? Un point de vue historique », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 17, n° 3, 2000, pp. 9-14.

<sup>6</sup> M. Boyer & R. Freyssenet, *Les modèles productifs*, Editions La Découverte, collection « repères », 2004, n° 298.

<sup>7</sup> Y. Pesqueux, « Parler de l'entreprise : modèle, image, métaphore », *Revue Sciences de Gestion*, n° spécial 20° anniversaire, 8/9 septembre 1998, pp. 497-513 - *Organisation : modèles et représentations*, PUF, Paris, 2002.

secteur Internet, etc. Le succès de la référence à *Toyota* marque à la fois la généralité du modèle (les traits de ce modèle d'organisation s'appliquent à toutes les logiques d'organisation industrielle, quel que soit le secteur d'activité) et son universalité (c'est-à-dire l'applications de ses logiques dans le monde entier). Par ailleurs, la thématique de l'organisation industrielle est dépassée par ses apports aux logiques du management comme par exemple, la thématique de l'amélioration continue.

Ce texte va être construit sur la base des cinq arguments suivants :

- Une analyse des commencements de preuve d'un modèle organisationnel de la qualité ;
- Les dimensions civiles du modèle organisationnel de la qualité ;
- Des éléments de l'économie de la qualité ;
- L'importance de la référence à la relation de service ;
- Le modèle organisationnel de la qualité comme technologie.

### **Quelques éléments de preuve de l'existence d'un modèle organisationnel de la qualité**

Ce qui permet de plaider pour l'existence d'un modèle organisationnel de la qualité se caractérise d'abord par une forme de permanence du questionnement dans le temps. La question apparaît dès les années 1920 dans ce qui est appelé depuis la « grande organisation ». La gestion de la qualité repose depuis cette époque sur des dispositifs dont l'extension est continue.

Un tel modèle recouperait, à ce titre, les logiques d'au moins trois autres perspectives, celle de l'idéologie d'un modèle post-taylorien, celle d'un modèle du changement organisationnel (avec la construction d'un changement incrémental et conservateur construit sur l'explicitation des procédures et la référence à l'amélioration continue), celle de l'organisation apprenante (par formalisation, consignation et circulation des savoirs, apprentissage par essais / erreurs, consécration d'une forme de droit à l'erreur garant d'une amélioration incrémentale et facteur de mise en place de configurations apprenantes). Un tel modèle organisationnel de la qualité serait aujourd'hui susceptible de marquer la thématique de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) en lui offrant un support conceptuel propre à en fonder les pratiques. Il serait également susceptible de fonder le passage de la *Corporate Governance* à la gouvernance organisationnelle dans la mesure où la qualité (en particulier au regard du *TQM – Total Quality Management*) joue un rôle véritable de fondation des modalités du fonctionnement organisationnel. On y retrouve la perspective normative et les logiques de « normalisation – certification », une perspective relationnelle et celle d'une responsabilisation (de l'organisation tout comme de ses agents organisationnels) au regard de référents de type éthique.

On pourrait aussi, avec A. Spalanzani<sup>8</sup>, proposer une jonction entre le thème de la qualité et un modèle stratégique de l'organisation en soulignant que les démarches qualité se sont développées selon deux axes principaux :

- La recherche de l'anticipation pour diminuer le risque (avec une réactivité conçue comme l'élimination des problèmes de qualité avant qu'ils n'apparaissent) en offrant

<sup>8</sup> A. Spalanzani, « Management du système qualité ou management des hommes », *Revue Sciences de Gestion* n° 33, été 2002, pp. 35-62.

une forme de garantie au client que le produit et / ou le service soit conçu et fabriqué selon un mode d'organisation stabilisé censé offrir de la qualité, l'inverse du changement, en quelque sorte ;

- Une responsabilisation des agents organisationnels pour mobiliser les compétences dans le sens du développement de la qualité au travers de la question de la co-production avec le client, caractéristique empruntée des modes de qualification de la relation de service.

Au regard du thème de la gestion de la personne, le même auteur souligne l'importance qui est accordée à l'individu et aux petits groupes en remontant à l'organisation des cercles de qualité depuis la décennie 1960 au Japon.

Le management de la qualité comme modèle organisationnel repose aussi en partie sur un autre modèle : le modèle ingénierique de l'organisation<sup>9</sup>, les processus étant l'objet des attentions des politiques de qualité. C'est à ce titre qu'il est sans doute important de souligner une autre ambiguïté avec le fait que, tout comme pour l'organisation qui implique de distinguer entre *organization* (le fait d'« être organisé », un « état » donc) et *organizing* (les logiques organisantes), il est important de distinguer la qualité comme état et comme processus, dualité que l'on retrouvera tout au long de ce texte. R. Boyer & M. Freyssenet refusent pourtant d'en faire un modèle productif en la limitant à une stratégie. Mais qui dit formalisation dit alors devoir se confronter à une conception de l'informel qui est aussi ce que recouvre la référence à la qualité.

En sciences de gestion, deux représentations de l'informel sont en effet possibles :

- Celle qui fait de l'informel du formel qui s'ignore et qui conçoivent donc l'informel comme étant finalement réductible au formel par développement et application de procédés techniques ;
- Celle qui fait de l'informel quelque chose d'une autre nature que le formel, de l'ordre du tacite, ce qui fait alors que tout développement du formel s'accompagnera d'un développement corrélatif de l'informel ; l'informel n'est donc pas alors réductible au formel et garantit d'autant la pérennité du management de la qualité.

La qualité se réfère à la première acception de l'informel.

Le modèle organisationnel de la qualité offre un mode de construction de coordinations (au sens organisationnel du terme) : des coordinations internes tout comme des coordinations externes avec la référence généralisée aux relations « client – fournisseur ». Rappelons combien la référence à des relations « clients – fournisseurs » est en phase avec l'idéologie « contractualiste – propriétaire » du « moment libéral »<sup>10</sup>. C'est enfin ce jeu des coordinations fondatrices de type « client – fournisseur » qui tend à rapprocher le modèle organisationnel de la qualité de la question de la relation de service, du fait de la multiplication des relations de co-production sur lesquelles il repose et, finalement, de façon plus large, c'est ce qui le rapproche d'un modèle relationnel de l'organisation.

Les modèles procéduraux de la qualité (c'est-à-dire les constructions où les procédures valent modèle) connaissent aussi une véritable actualité au travers de la question du risque quand il s'agit, par exemple, de raisonner en termes de filières (exemple : la réorganisation de la filière de la viande bovine après la crise de la « vache folle ») et sur la base de protocoles.

<sup>9</sup> Y. Pesqueux, « Le modèle ingénierique de l'organisation », halshs-02495552, 2/03/2020

<sup>10</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007.

C'est finalement peut-être le seul modèle organisationnel de rationalisation véritablement disponible aujourd'hui... Au nom de la rationalisation qui est la sienne, il permet par exemple de donner sens à des pratiques telles que les politiques de réductions systématiques de coûts de type *target-costing*, aux logiques d'intégration et de réduction des niveaux hiérarchiques (*supply-chain management*, du *process reengineering* que l'on met en œuvre au travers du *lean management*, du *Customer Relationship Management*, du *Time-to-Market*). Ces logiques contribuent en effet à la réduction des délais de mise des produits / services sur le marché. Mais peut-être que son aspect qui tient plus de la modélisation que du modèle vient créer son ambiguïté car applicable à de nombreux aspects.

La gestion de la qualité se caractérise aujourd'hui par un ensemble d'éléments disparates :

- Une modélisation qui prend le client comme figure cible ;
- La nécessaire déclinaison d'un processus allant jusqu'au normatif et dans le sens d'une standardisation des organisations qui conduit à poser la question de la norme ISO 9001 comme opérateur de la modélisation au regard de la notion de processus, facteur de pression allomorphique à l'isomorphisme des modes d'organisation ;
- Le fondement pédagogique d'un management principalement correctif, voire en lieu et place de la nécessaire action préventive ;
- Un processus d'auto-évaluation qui se transforme rapidement en contrôle ;
- Une production bureaucratique particulièrement liée au fait que l'on demande d'écrire tout et n'importe quoi pour s'assurer que rien n'a été oublié dans la documentation prévue comme apport de preuve, alors que les agents doivent avant tout produire, et non produire de la documentation ; on gère alors deux métiers en un, celui de documentaliste et celui pour lequel on a été embauché – produire des biens et des services ;
- Des outils de gestion de la qualité ;
- L'idéologie enthousiaste de l'amélioration continue dont la référence métaphorique à la roue de Deming<sup>11</sup> est le point focal.

Mais on peut dire aussi que la qualité est aujourd'hui une métaphore de la rentabilité... Comme l'indiquent B. Coestier & S. Marette<sup>12</sup> commentant la référence à la qualité, parle-t-on « *d'une pure invocation verbale et d'une réelle amélioration des biens, des services ou des comportements est parfois infime ou source d'ambiguïté* ». Il est important de souligner que la logique de l'amélioration continue tend à se constituer en un véritable dogme progressiste, mais aussi moral et politique avec la généralisation de la tension qui s'exprime au travers de l'injonction hétéronome à l'autonomie mise au service de cette amélioration, injonction qui constitue la référence essentielle de ce modèle dont l'univers d'application s'est étendu des organisations privées aux organisations publiques.

## Les dimensions civiles du modèle organisationnel de la qualité

---

<sup>11</sup> W. E. Deming, *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering, 1986 - W. E. Deming, *The New Economics for Industry, Government, Education*, Massachusetts Institute of Technology, Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge MA, 1994

<sup>12</sup> B. Coestier & S. Marette, *Economie de la qualité*, Editions La Découverte, collection « repères », 2005, n° 390, Paris, 2004.

Les Pouvoirs Publics, en France tout comme dans de nombreux pays, constituent aujourd'hui un lieu de soutien et de développement du management « de » et « par » la qualité, cette perspective étant un des éléments clés du *New Public Management*. Il est important de souligner le rôle majeur des lois et règlements dans ce domaine. La qualité est en quelque sorte le lieu privilégié du tressage de la loi et de la norme de la déréglementation et de la re-régulation qui l'accompagne en dualité. C'est le cas, par exemple, du droit de la consommation et de la concurrence, les réglementations sur la normalisation, la certification, la labellisation, l'accréditation et les aides financières qui lui sont liées. Mais au regard de ces deux dimensions (le management « de » et « par » la qualité), on peut souligner la confusion qui s'opère, là-aussi, entre le soutien à plusieurs conceptions du management de la qualité : celle du contrôle qualité classique (dans le sens de la vérification, fondatrice de la certification), celle de la qualité totale et celle de l'assurance qualité (dans le sens du contrôle, fondateur de l'accréditation). On peut aussi considérer ce soutien comme une inflexion des cibles et des moyens de la politique industrielle, voire d'une reformulation de celle-ci dans ces termes. Le développement du management de la qualité bénéficie ainsi largement d'une alliance active entre les Pouvoirs Publics et le patronat dont le soutien aux organismes de promotion du management de la qualité est un signe. On doit noter la disparition du *Mouvement Français pour la Qualité*, cependant que l'*Association Française d'Amélioration de la Qualité* (AFAQ) a été intégrée à l'ensemble *AFAQ-AFNOR*. Pour la maîtrise des risques, il existe un *Institut de Maîtrise des Risques*, qui a lui-même intégré l'*Institut Européen des Cyndiniques*.

Il existe donc des dimensions civiles dans l'univers du management de la qualité, ce qui en constitue une spécificité comparativement à d'autres « objets » organisationnels. Il en va ainsi des organisations (à but non lucratif) dédiées à la qualité, aux perspectives de promotion de la qualité d'organismes non dédiés à cette seule question (exemple : *MEDEF – Mouvement des Entreprises de France*, syndicats professionnels) et au maillage constitué par des entreprises sur une base géographique, de taille, de secteur, etc. Le management de la qualité est bien à la fois un enjeu de légitimité du volontarisme managérial et celui d'une forme majeure de protectionnisme, les normes qualité servant de barrières à l'entrée. Différentes associations ont ainsi fusionné à la fin de la décennie 1980 pour donner lieu, en France, à la création du *Mouvement Français pour la Qualité* (MFQ) disparu en 2002.

L'*AFNOR* dont l'objet est, comme en indique le nom, non pas la qualité, mais la normalisation, et qui constitue à elle seule le principal des organismes qui promeuvent la qualité après intégration de l'*AFAQ* dont l'objet était principalement de certifier la qualité, même si elle réalisait aussi d'autres types de certifications. L'*AFNOR* s'est imposée comme association chef de file des associations dévolues à la qualité en redynamisant, au travers de la diffusion des normes ISO 9001, la gestion de la qualité en France à partir du début de la décennie 1990 en mettant en avant le couple « assurance qualité – certification ». À ce titre, ne peut-on évoquer l'ambiguïté de cette voie bureaucratique, voie qui entretiendrait, à notre avis, une confusion entre démarche de gestion de la qualité, certification officielle, pratique normalisée d'une démarche de qualité et justification de la démultiplication de fonds de commerce du conseil et de l'audit.

On retrouve la logique de la qualité avec l'Association Française d'Analyse de la Valeur (AFAV) qui cherche à bénéficier du dynamisme du mouvement de la qualité pour promouvoir l'analyse de la valeur qu'elle n'a pas voulu fonder dans la qualité totale, comme cela a été le cas, par exemple, pour les associations représentatives de la promotion des cercles de qualité. D'une certaine façon, certains textes issus des tenants de l'analyse de la valeur (et de ses prolongements comme l'AMDEC) donnent l'impression de vouloir l'étendre à l'ensemble des actes de gestion. Quelle est donc la différence entre « qualité » et « analyse de la valeur » ? Ce type de référence à la qualité a contribué à la mise en compétition des logiques de gestion de la qualité *stricto sensu* et de méthodes à vocation à la fois commune et différente (la gestion de la production avec l'AMDEC, la sécurité avec l'HACCP, par exemple).

La dernière grande catégorie d'acteurs civils est constituée par les syndicats professionnels, principalement patronaux. À cet égard, il faut évoquer le rôle important du MEDEF et, de façon plus épisodique, celui du CJD – Centre des Jeunes Dirigeants (composante du MEDEF) dans le mouvement de la qualité de la deuxième moitié de la décennie 1980. Cet appui peut être interprété à la fois comme la volonté de diffuser une méthode de management qui peut apparaître comme plus pertinente pour renforcer la compétitivité des entreprises françaises, comme un moyen de renforcer le syndicat patronal auprès des entreprises et comme un moyen de renforcer la position des dirigeants d'entreprise dans les rapports sociaux au nom de l'exemplarité indiscutable du thème de la qualité. Ces organismes participent à l'institutionnalisation à la fois centralisée et décentralisée du thème. En cohérence avec la demande normative, le maillage se traduit par l'existence de clubs locaux plus ou moins actifs, sectoriels et intersectoriels, parfois agencés en réseaux et dont la vocation est de permettre l'échange d'expériences en matière de management de la qualité.

L'univers des organismes civils constitue un « petit monde », à la fois communauté d'experts, communauté de pratique et communauté d'intérêt où tous se connaissent et ces personnes, du moins en région parisienne, proviennent généralement de la très grande entreprise ou de leurs prestataires (cabinets de conseils compris). Les dimensions civiles sont principalement tournées vers la diffusion et l'application des catégories du management de la qualité et assurent la confusion entre le management de la qualité, la perspective de l'assurance – qualité et de l'accréditation (qui est à la fois signalement et garantie de « bonnes pratiques »), l'obtention d'une certification officielle et/ou d'un prix. On ne sait alors plus si ce qui est important est d'être certifié, être lauréat d'un prix et, au regard de la « boîte à outils », on ne sait plus exactement non plus si l'on parle des outils de la qualité totale ou de ceux de l'assurance qualité.

Associée à ces organismes civils, il est important de souligner l'importance d'une presse professionnelle. Il en va aussi ainsi des livres (et donc des éditeurs qui les portent) et des services relatifs à l'organisation de salons ou de colloques. Il n'y a d'ailleurs pas de « bon » salon sans un coin librairie ! Pour ce qui concerne les livres, ces derniers sont essentiellement rédigés par des professionnels, souvent comme moyen de promotion de leur activité de conseil. Les livres sont essentiellement structurés autour de six thèmes incontournables, plus ou moins développés : la qualité et ses étapes chronologiques, l'impérieuse nécessité de la qualité, ses finalités et ses objectifs, ses principes d'action (volet prescriptif), ses dispositions (volet instrumental) et sa stratégie de mise en place (volet managérial). Enfin, le développement considérable des prestations de conseil a

Yvon PESQUEUX

suscité l'apparition de la rubrique « comment choisir son consultant ? ». Des ouvrages sectoriels ont été aussi publiés (du type, « La gestion de la qualité à l'hôpital ») ainsi que des ouvrages dédiés à telle ou telle technique de la « boîte à outils ». Ce sont essentiellement les techniques d'atelier, de normalisation et de statistiques qui sont présentées dans ces ouvrages. La gestion de la qualité existe donc sous forme de services médiatiques vendus, et c'est en cela que l'on pourrait trouver un élément supplémentaire de la preuve de son institutionnalisation. On retrouve aussi le management de la qualité dans les rédactionnels de la presse d'affaires, qu'elle soit spécialisée ou grand public, cette dernière n'offrant souvent qu'une vision anecdotique et fragmentée de la question. Pour ce qui concerne les salons, souvent organisés à l'initiative des organisations civiles, on trouve essentiellement deux types de manifestations : les prix qualités (nationaux, régionaux, sectoriels) qui constituent des marques distinctives pour les organisations qui les organisent comme pour celles qui les reçoivent et les manifestations, les deux étant souvent combinés. Remarquons d'ailleurs que les autres logiques de gestion ne donnent pas lieu à des prix (personne n'a jamais entendu parler d'un prix du Juste-à-Temps, etc.). Ces manifestations ne cherchent pas à inventer un corpus ou soumettre des questions à examen, mais plutôt à diffuser une pensée formulée de longue date, si l'on reprend d'anciens manuels d'organisation générale, voire d'organisation d'atelier. Par contre, le management de la qualité n'est que peu médiatisé par la télévision et la radio qui se focalisent sur la vie des affaires qui leur garantit une meilleure audience.

Le management de la qualité se manifeste aussi par un volume d'affaires dans les prestations vendues. Les prestations de formations sont très standardisées, modularisées, et s'adressent à trois segments : les dirigeants et cadres supérieurs, les cadres intermédiaires et la maîtrise, et les fonctionnels de la gestion de la qualité.

Les prestations des diagnostics de qualité reproduisent les apprentissages réalisés dans l'industrialisation des diagnostics. D'autres prestations sont relatives à la mise en place et au développement du management de la qualité. Les prestations sont réalisées par des consultants regroupés dans des cabinets de conseil en management, des cabinets de conseil technique et des consultants individuels souvent issus de la casse des effectifs de cadres effectués lors des dégraissages et participant ainsi au mouvement plus large d'externalisation actuelle de la technostucture dans les grandes organisations.

Au plan éducatif, le management de la qualité a été inséré dans les programmes d'enseignement supérieur, essentiellement dans les premières années d'études supérieures, lui donnant ainsi une connotation professionnalisante. On la retrouve dans des spécialités dédiées dans les programmes d'enseignement supérieur long. La gestion de la qualité existe aussi professionnellement dans les descriptifs de postes des offres d'emploi.

Trois aspects caractérisent aujourd'hui la gestion de la qualité.

- Elle a relancé les enseignements dédiés à la gestion de la qualité en les faisant sortir de leur isolement technique, en particulier à partir des thèmes de la « qualité – hygiène – sécurité – environnement » ;
- Le dispositif d'enseignement spécifique se concentre essentiellement dans les Grandes Écoles et dans des cursus universitaires spécialisés (Bourges, Compiègne, Troyes, etc.) en France ;

- À la différence du *risk management*, de l'*entrepreneurship*, etc., la gestion de la qualité n'est pas reconnue comme vraiment académique par les milieux universitaires français, ce qui n'est pas le cas dans la plupart des autres pays. Elle n'est donc traitée que de façon dérivée, comme un phénomène objectivé afin de générer d'autres recherches, et ceci malgré son officialisation médiatique et managériale. Cet aspect contribue d'ailleurs à l'ambiguïté des démarches de gestion de la qualité en termes de réputation et de justification de la distance « académiques – praticiens ». Les praticiens se réservent en quelque sorte la réflexion à ce sujet au nom de la proximité nécessaire avec le terrain, argument que ne leur contestent pas les académiques. Toutefois, F. Conchoy & G. de Terssac<sup>13</sup> signalent l'importance accordée aujourd'hui par les revues académiques francophones au thème de la qualité (n° spéciaux de *La Revue Française de Gestion* en 1995, de la *Revue d'Economie Industrielle* en 1997, etc.), ce qui pourrait faire songer au passage du thème de la qualité du terrain des thèmes organisationnels à celui des modes académiques.
- C'est une pièce essentielle d'écoles d'entreprises comme pour celle de Renault, créée dès les années 1920.

Se poser la question de la dimension politique de ce qui est à l'œuvre aujourd'hui dans les organisations avec le management de la qualité, c'est aussi poser la question du passage d'un État savant, c'est-à-dire un appareil institutionnel au sein duquel se sont vues poser, comme le souligne M. Foucault<sup>14</sup>, les questions du rapport entre savoir et pouvoir, à celui des organisations savantes où se posent aujourd'hui les mêmes questions. Et c'est aussi sans doute l'institutionnalisation que valident les développements du management de la qualité. Du fait de l'intervention de l'entreprise dans la définition du Bien Commun au regard du développement et de la volonté de voir appliquer à toutes les organisations les catégories managériales de la gestion de la qualité.

## L'économie de la qualité

Les économistes se sont emparés, depuis la décennie 1970, du thème de la qualité pour enrichir la théorie micro-économique standard, principalement du point de vue des consommateurs sur la base de cette économie à épithète. L'économie de la qualité sophistiquée la théorie micro-économique standard au-delà de la question des barrières à l'entrée.

Les travaux de l'économie de la qualité sont ainsi partis de plusieurs constats :

- L'amélioration du niveau de vie aurait rendu les consommateurs plus exigeants ;
- Les modalités de la concurrence se seraient modifiées, principalement du fait de l'extension géographique des activités économiques d'après-guerre, le tout compte tenu d'une modification de la division internationale du travail ;
- Cette extension géographique s'est organisée autour de réseaux de production, de communication et de transport, rendant nécessaire le recours à des normes pour garantir la circulation effective des biens et des services à défaut de quoi ce système se révélerait particulièrement fragile, mettant ainsi la qualité au centre de la pérennité

<sup>13</sup> F. Conchoy & G. de Terssac, « Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective », *Sciences de la Société* n° 46, Presses Universitaires du Mirail, 1999, pp. 3-18.

<sup>14</sup> M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « NRF », Paris, 1971.

de ce modèle économique. Elle fonde deux acceptions de la gestion qualité : celle d'une gestion intra-organisationnelle et celle d'une gestion inter-organisationnelle.

Les caractéristiques des biens et des services joueraient en conséquence un rôle plus important, au regard d'une différenciation accrue des biens et des services qui conduit à devoir distinguer la différenciation horizontale (les biens sont perçus comme étant différents au regard des goûts des consommateurs) de la différenciation verticale (où les biens identiques sont acquis à des prix différents au regard de critères de pertinence dont la qualité déclarée). C'est le cas, par exemple, pour des services qui sont préférés à d'autres plus ou moins identiques au regard de la clarté des contrats et des explications, de la rapidité d'exécution, de la disponibilité des employés de l'offreur. Des caractères tels que la sécurité d'usage, la présence de services annexes comme les garanties, les informations aux consommateurs, les procédures de remboursement, la qualité du travail incorporé, etc., deviennent des enjeux économiques dans la construction de l'offre. Des aspects éthiques de la production et de la commercialisation se trouvent également valorisés.

C'est ce qui a conduit à renouveler la classification économique des biens au regard des informations disponibles<sup>15</sup>, classification évoquant le lien entre le développement de l'économie de la qualité et celui de l'économie de l'information (*information economics*) avec les caractéristiques suivantes :

- Les informations liées à la recherche, observables avant l'achat ;
- Les informations d'expérience, découvertes après l'achat et durant la consommation ;
- Les informations relatives à la confiance qui sont difficiles à évaluer même après la consommation.

Ces informations, d'accès difficile, sont considérées comme ayant modifié l'attitude des consommateurs.

L'économie de la qualité se consacre à l'étude de la corrélation réelle et anticipée entre la qualité et le prix et à ses impacts sur les régimes de concurrence. Ce serait pour cela que se seraient construites des stratégies aussi bien de la part des consommateurs (analyse « coûts – bénéfices », demande d'information, demande de « désintermédiation – ré-intermédiation » comme dans le cas des services bancaires et financiers ou le e-commerce, par exemple) que de la part des producteurs (existence d'une prime informationnelle pour la qualité pour maintenir sa réputation, engagement de dépenses pour signaler la qualité). L'économie de la qualité effectue un apport à la question de la régulation en micro-économie en reconsidérant le pouvoir de marché dans une épaisseur informationnelle plus grande mais tout de même choisie par l'offreur (où l'on retrouve la question de l'asymétrie d'information, une des thématiques centrales des développements de la micro-économie). C'est ce qui conduit, dans ce corpus, à évaluer la supériorité relative des règles volontaires sur les règles obligatoires, apportant ainsi une forme de légitimité économique aux perspectives normatives que l'on retrouve comme telles dans le management de la qualité. Il en va ainsi au travers de la certification et des labels, avalisés ou non par les Pouvoirs Publics (comme, par exemple, avec le label *Max Havelaar* pour le commerce équitable). Il existe ainsi toute une typologie des labels (éthiques et environnementaux, de certification, de qualité et d'origine, de sécurité

---

<sup>15</sup> R. Nelson, « Information and Consumer Behavior », *Journal of Political Economy*, n° 78, 1970, pp. 311-329.

sanitaire, etc.), labels étudiés dans les catégories de l'économie de la qualité. Le label sert ainsi, selon le prisme de l'économie de la qualité, à informer pour différencier.

L'économie de la qualité se confronte aussi à la question des services publics du fait de l'absence de marché et de prix qui les caractérise au travers d'une économie publique de la qualité.

Elle part d'une typologie qui distingue les services sans exclusion des services à exclusion et la consommation sans rivalité de la consommation avec rivalité :

	Les services sans exclusion	Les services à exclusion
Non-rivalité	Services collectifs purs	Club
Avec rivalité	Services communs	Services privés

L'économie de la qualité met alors l'accent sur les arbitrages « quantité – qualité ». Dans l'organisation et l'accès aux services publics pour des services gratuits, la qualité entre en ligne de compte, introduisant des inégalités géographiques de fait qui viennent plaider pour sa « procéduralisation » au regard, par exemple, de la dégradation de la qualité des services publics dans les zones difficiles pour éviter le passage involontaire de la catégorie des services sans exclusion aux services à exclusion. En l'absence de prix, la seule issue relève d'incitations en matière de qualité, incitations orientées vers l'amélioration interne du système public. C'est aussi ce qui conduit à plaider, dans ces catégories-là, pour une mise en concurrence du public et du privé afin de créer une double tension entre les deux systèmes, sans pour autant plaider de façon intégriste pour la privatisation, le service privé posant lui aussi des interrogations en termes de qualité et de statut de l'audit externe.

L'économie publique de la qualité offre aussi une autre entrée dans les externalités (avec le cas des pollutions, par exemple) où on la retrouve concernée par les leviers économiques de la tarification et les leviers politiques des interdictions et des règlements. Elle se consacre aussi à une réflexion sur la mesure de l'action des services publics au regard des perspectives gestionnaires redevables du management de la qualité (satisfaction de l'utilisateur dans le cadre de la relation de service, accueil et mode de traitement des demandes exprimées, permanence et effectivité du service, effectivité dans la mise en œuvre des modalités techniques et marchandes de l'accès au service, réponse au besoin d'informations de l'utilisateur, identification du service, modalités d'accès et facturation).

L'économie publique de la qualité met en lumière la question des politiques publiques assurant la qualité au regard de son évidence comme fait managérial. Il se pose alors la question des instruments : des standards de qualité minimale, des politiques d'information minimale sur les droits, par exemple ceux liés à la qualité, des politiques d'indemnisation (de compensation ou punitives et qui rendent alors l'infraction plus coûteuse si des standards de qualité ne sont pas remplis). L'économie publique de la qualité plaide pour les analyses en termes de « coûts – bénéfices », mais aussi pour les analyses en termes de disposition à payer, pour les services à exclusion, par exemple. La question des politiques publiques assurant la qualité est également liée à la qualité des institutions qui lui sert de support, en termes de contrôle, par exemple. C'est ce double mouvement récursif qui sert de vecteur de légitimité à ces institutions comme dans le cas des agences venant émettre des avis d'expert. L'AFSSA (*Agence Française de Sécurité*

*des Aliments*) par exemple, émet des avis dans la mesure où plus de réglementation ou plus d'indemnités punitives ou bien encore une détermination privée des standards ne constituent pas une panacée. Leur efficacité dépend aussi de la tension qui opère entre la détermination des standards, les informations à révéler et les contrôles pratiqués en fonction de qui les pratique et de qui les paie. Pour ce qui concerne la perspective de l'indemnité, il se pose la question des modalités de l'extension des responsabilités (en cas de marée noire par exemple).

L'efficacité de tels aspects dépend néanmoins des perspectives juridiques (celle du droit napoléonien, de type réglementaire, en Europe continentale par exemple ou celle de la *common law*, pour ce qu'il est convenu de qualifier de pays anglo-américains) dans la formulation d'une *license to operate*. L'économie de la qualité, dans le droit-fil des logiques de la micro-économie standard, plaide pour la supériorité de la régulation sur la réglementation. La qualité y sert donc, *in fine*, d'élément de justification de la supériorité des catégories du marché sur celles de l'État sur la base de l'argument d'efficacité. C'est ce qui plaide pour la mise en exergue de la relation de service privé.

## La relation de service

Parler de relation de service nécessite de plonger dans les méandres de l'économie des services, une autre économie à épithète, puis dans une analyse de la gestion de la qualité appliquée à la relation de service. Le propos de l'économie des services et de la mise en exergue de la relation de service est centré sur la relation de service privé. La relation de service public n'est généralement pensée que de façon dégradée. De façon plus générale, la relation de service privé tend à être étudiée par différence avec la « prestation produit » qui tend elle-même à constituer implicitement la norme, plus visible. Mais soulignons au préalable la dimension également politique de la société de service, la référence à la relation de service étant la marque de la privatisation de la société de service à tous ceux qui étaient constitutifs du *Welfare State*. C'est à ce titre qu'elle repose sur une anthropologie des besoins en occultant la trilogie qui opère entre besoin, nécessité (d'ordre individuel donc de nature personnaliste) et exigence (liée à la situation donc de nature situationniste). Il en est question aujourd'hui sur le dosage croissant de la part des services dans les produits sous la dénomination d'« économie de la fonctionnalité ».

En effet, la notion de service est en elle-même assez confuse et polymorphe :

- Un produit est un objet ; un service est une action ou un effort. Lorsqu'on achète un produit, on acquiert quelque chose de tangible que l'on peut voir, toucher, sentir... Lorsqu'on achète un service, on ne reçoit rien de tangible et le moment de la prestation est unique, ce qui met l'accent sur la relation. Une prestation de service répétée tend donc à prendre les mêmes contours que ceux de la production de masse, d'où la référence implicite ou explicite à ce qui se passe pour les produits.
- « *Les services sont les actions et les efforts, effectués par une personne ou une machine, mais qui n'existent qu'à un moment donné et ne peuvent être conservés pour être utilisés plus tard* »<sup>16</sup>, définition qui met l'accent sur la dimension temporelle.

---

<sup>16</sup> C. H. Lovelock, *Service Marketing*, Prentice Hall Inc., Englewoods Cliffs, 1984.  
Yvon PESQUEUX

J. Gadrey<sup>17</sup> considère qu'il y a production de service dans les deux cas suivants (le premier étant de loin le plus important) :

- Quand une organisation qui possède ou contrôle une capacité technique et humaine vend (ou propose à titre gratuit, s'il s'agit de services non marchands) le droit d'usage de cette capacité pour que l'utilisateur produise des effets qui lui sont utiles. Cet usage peut prendre la forme d'une intervention sollicitée, se résumer à l'utilisation temporaire d'une capacité technique et humaine (exemple : la location) ou encore consister dans le fait d'assister à la prestation organisée ;
- Quand un agent emploie un salarié pour s'occuper de ses biens ou de sa personne ou des personnes vis-à-vis desquelles il possède une responsabilité : par exemple parents, enfants, etc.

Il résume ainsi les trois types de logiques de service :

- Une logique technique qui se caractérise par le type de capacité avec laquelle l'utilisateur est en contact (logique de mise à disposition de capacités techniques entretenues) et qui se décompose entre une logique d'aide ou d'intervention, mais aussi de support, de maintenance, de réparation, de mise à jour, notamment dans les prestations faisant appel aux systèmes d'information ;
- Une logique humaine qui se caractérise par le fait de « se faire servir » (c'est également le cas des spectacles) et dont l'appréciation relève d'une forme d'interactivité plus ou moins importante.

C Grönroos<sup>18</sup> introduit la notion d'intangibilité : « *un service est une activité ou une série d'activités de nature plus ou moins tangible qui, normalement mais non nécessairement, prend place dans les interactions entre le consommateur et un employé de l'entreprise de service, et / ou des biens et ressources physiques, et / ou des systèmes du fournisseur de services, et qui est proposée comme solution aux problèmes du consommateur* ». Cette notion d'intangibilité est importante pour qualifier le service.

Pour V. A. Zeinhaml *et al.*<sup>19</sup>, les services possèdent quatre caractéristiques majeures :

- L'intangibilité qui tient à leur nature même : le service est acte, effort ou performance tandis que les produits sont objets, instruments ou choses. Ils ne peuvent être perçus sensoriellement avant l'achat, mais doivent être testés, essayés pour être appréciés. Le jugement peut paraître plus ou moins subjectif, ceci compte-tenu d'indicateurs censés apporter de l'objectivité. Les services sont plus aisément imitables que les produits, leur mise à disposition étant nécessairement accompagnée d'une communication à composantes descriptives et explicatives. La base objective des coûts en est plus difficile à imputer que pour les produits ;
- L'inséparabilité de la production et de la consommation renvoie à la chronologie des opérations. Un produit, même en juste-à-temps, est produit, puis consommé ensuite alors que le service est produit et consommé simultanément. Le service implique la co-présence du client et du fournisseur, avec une plus ou moins grande médiation

<sup>17</sup> J. Gadrey, « Productivité, output médiat et immédiat des activités de service : les difficultés de transfert d'un concept », in *L'Europe face à la nouvelle économie de service*, PUF, Paris 1988, pp. 113-141 - *Socio-économie des services*, Editions La Découverte, collection « repères », Paris, 1992 - *L'économie des services*, Editions la Découverte, Paris, 1996

<sup>18</sup> C. Grönroos, *Service Management and Marketing : Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts, 1990.

<sup>19</sup> V. A. Zeinhaml & A. Parasuraman & L. L. Berry, « Problems and Strategies in Service Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 49, 1985, pp. 33-46.

possible (par téléphone ou par Internet, par exemple). L'organisation de la prestation de service implique donc une formation spécifique du personnel, une information du consommateur qui doit comprendre les implications de sa demande (ce qui a un effet important sur sa satisfaction) et une multiplication des sites de contact ;

- L'hétérogénéité qui exprime l'existence d'une différence possible entre deux transactions successives, donc une absence de régularité qualitative. La qualité se construit dans le processus de prestation lui-même, d'où la valorisation des différences avec les services concurrents et la recherche de standardisation des processus ;
- L'aspect « périssable » lié au caractère non stockable du service. Le service ne peut être stocké puis consommé, d'où l'importance des capacités installées et des politiques de modulation des tarifs pour écrêter les pics de demande.

La relation de service serait donc un acte et non le résultat d'une action humaine exercée sur de la matière, des clients, de l'information, mais elle nécessite un contact avec le client pour être fondée comme telle. J. Gadrey insiste sur le fait que le résultat de cet acte devient propriété du client et non de l'organisation qui le réalise.

C. H. Lovelock propose une typologie des relations de services à partir de deux critères :

- La nature de l'action (tangibles comme dans le transport, intangibles comme dans la publicité) ;
- La nature de l'objet transformé (avec les services destinés à des clients – transport, éducation – et des services destinés à des biens – maintenance, recherche).

Il serait donc possible de distinguer le *process* orienté vers les personnes, le *process* orienté vers les biens et le *process* orienté vers l'influence sur les personnes et le traitement de l'information.

J. Gadrey propose une autre typologie à partir de trois catégories :

- Les services para-productifs eux-mêmes scindés en trois sous-catégories (services portant sur des biens matériels dont l'action mise en œuvre vise à modifier ou restaurer les caractéristiques utiles comme dans la réparation, des actions sur des biens matériels visant à mettre à disposition sans changer les caractéristiques de ces biens comme dans la location, les services s'adressant à des individus visant à modifier leur corporalité comme dans le transport) ;
- Les services péri-productifs incorporels s'appliquant aux savoirs productifs organisés comme la banque et le conseil ;
- Les services s'appliquant aux savoirs et aux capacités des individus comme la formation et la santé.

La nature spécifique de la relation de service impliquerait une relation d'échange entre prestataire et bénéficiaire, ce qui induit les conséquences suivantes.

- La relation de service est imperceptible, même si ce qui permet de le produire peut être tangible ;
- L'évaluation de la relation de service est liée à sa consommation et, même après consommation, l'évaluation des conséquences n'est pas forcément évidente.
- Le client achète une promesse de satisfaction ;
- L'attention des agents qui réalisent la prestation ne peut aisément porter que sur les éléments tangibles ;
- Le client va fonder son évaluation anticipée sur des bruits ;

- La relation de service peut aussi comporter un dosage plus ou moins important de résultat médiat par rapport au résultat immédiat (comme dans l'éducation, par exemple).

Le service étant une mise en relation d'un client et d'un système de production, il est intéressant de focaliser son attention sur le moment de cette rencontre. C'est ce point de rencontre que V. Coquentin<sup>20</sup> qualifie de « moment de vérité ». P. Eiglier & E. Langeard<sup>21</sup> qualifient ce moment de « servuction », néologisme obtenu par contraction du mot « service » et du mot « production ». C'est aussi ce moment-là qui permet de distinguer les services à forte interaction des services à faible interaction. C'est ainsi que le client peut être qualifié comme étant « dans l'usine » du fait de la simultanéité de la production et de la consommation dans un contexte où, comme pour un client classique, la consommation relève d'un usage mais aussi d'une expérience vécue. Le client est, en quelque sorte, coproducteur du service et, en cela, les modes de comportement du client et du prestataire vont être très importants.

C'est pourquoi ils vont venir concerner les logiques de la gestion de la qualité. P. Eiglier & E. Langeard distinguent ainsi le client et le prestataire à la lumière d'un critère d'attitude (active ou passive) dont le croisement conduit à quatre situations possibles :

- Client passif et prestataire passif, situation où le service est impossible ;
- Client passif et prestataire actif - service de type hôtellerie, réparation, etc. ;
- Client actif et prestataire passif - service de mise à disposition, etc. ;
- Client actif et prestataire actif – conseil, formation, etc.

Ces mêmes auteurs ont également identifié trois types de participation du client : participation physique, intellectuelle, émotionnelle. La participation du client, les rôles respectifs des acteurs du fait de la mobilisation de compétences (sociales, civiles, langagière, etc.) mènent, dans la relation de service, à des interactions de nature différente de celles que l'on trouve dans la « relation produit » entre prestataire et client, autre élément venant influencer les logiques de gestion de la qualité.

Pour sa part, J. Gadrey propose de distinguer deux niveaux d'interaction :

- Les interactions opérationnelles qui ont « *la forme d'actions conjointes et coordonnées sur l'objet même du service ; on peut parler de " coproduction " ou de " coprestation " dans la mesure où le client effectue une partie du travail de " réparation " ou de résolution du problème au cours de la " mission " ou intervention ; clients et prestataires engagent à cet effet des moyens (en temps, en moyens matériels, en savoirs techniques) et ils en organisent la gestion (coopération opérationnelle) » ;*
- Les relations sociales de contrôle et de régulation de l'action menée sont les relations au cours desquelles « *prestataires et clients produisent des jugements et des décisions à partir de critères négociés (contrats), ou admis (règles et conventions), en échangeant à cet effet des informations sur leurs attentes réciproques... le terme de copilotage représente peut-être mieux que celui de coproduction cette dimension de la coopération ».*

<sup>20</sup> V. Coquentin, *Essai de construction d'un modèle global de qualité d'une prestation de service*, document de travail, Groupe HEC, 1999.

<sup>21</sup> P. Eiglier & E. Langeard, *Servuction*, Mc Graw Hill, Paris, 1988.

Il est aussi possible de renverser la position afin de considérer la relation de service cette fois au travers des catégories du client. Il est alors difficile de distinguer les relations services des achats de biens matériels dans la mesure où, dans les deux cas, on retrouve des éléments tangibles et intangibles. De la même manière, il est peut-être difficile de parler d'une relation de service. Peut-être devrait-on plutôt parler d'un ensemble de relations de services avec des relations principales et des relations périphériques, sans pour autant être marginales. Il s'agirait plutôt d'une relation globale de service qui rassemblerait un ensemble de biens et de services. D'où la triple dimension de la relation de service vue du côté du client comme le formalise R. Normann<sup>22</sup> avec la mise en exergue de trois axes : celui des « services de base – services périphériques », celui des « services explicites – services implicites » et l'axe « tangible – intangible ».

C'est à la gestion des services que J. Teboul<sup>23</sup> consacre un ouvrage qui établit la distinction entre avant-scène et arrière-scène, ouvrage qui cherche à montrer comment positionner les différents services d'un secteur sur une matrice d'intensité de service. Cet ouvrage comporte d'ailleurs clairement une analyse spécifique de la gestion de la qualité de la relation de service. Il développe une démarche systématique qui permet, à ses yeux, d'analyser tout type de service en passant de la segmentation de la prestation à la proposition de valeur, à la formulation puis à la conception détaillée de la relation de service. Les points critiques de la qualité de service et de la dynamique de l'amélioration continue devraient, selon lui, être examinés avant la gestion de la demande et de la capacité.

Pour lui, la production de relations de service comporte à la fois une partie purement service (interaction) et une partie purement production (une transformation). Cette distinction est à ses yeux fondamentale car les modes de gestion de ces deux parties sont très différents. Par exemple, en restauration, la salle de réception des clients est, si l'on observe bien, l'avant-scène, elle constitue la zone « service », la cuisine, l'arrière-scène est orientée « production ». La relation de service se joue sur l'avant-scène, mais cet axe de positionnement rend compte uniquement de la manière dont le client est traité et non du résultat obtenu qui est aussi essentiel.

La relation de service possède, à une extrémité, des solutions variées (donc des services) proches des personnes (conseil financier, par exemple) et, à l'autre, des solutions aussi limitées et standard que possible (retrait d'argent, contrat d'assurance, de location de voiture, d'aide à la personne, au handicap, visites de musées, etc.).

Certains services sont à fort niveau de contact (cabinet d'avocats, de psychiatres, hôpitaux, maison de repos, thalassothérapie, piscine avec centre de remise en forme, etc.) et d'autres à plus faible niveau (restauration rapide, meubles type *Ikea*, cuisines type *Lapeyre*, micro-ordinateurs, installation d'Internet, etc.). L'intensité de l'interaction peut être mesurée par la durée du contact, la fréquence d'utilisation, la nature (face à face, à distance, par téléphone), le niveau de compétence engagé. Du type de relation de service, on peut aboutir à une proposition de valeur qui définit ce à quoi les clients attachent de la valeur et qui, ensuite, va positionner la relation de service sur un segment commercial

---

<sup>22</sup> R. Normann, *Le management des services : théorie du moment de vérité dans les services*, InterEditions, Paris 1994.

<sup>23</sup> J. Teboul, *Le temps des services – Une nouvelle approche du management*, Editions d'Organisation, Paris, 1998.

donné. Cette proposition de valeur dépend de cinq critères : le résultat, l'interaction avec le processus, l'interaction avec le personnel, la crédibilité et la fiabilité de la prestation, le prix. La formulation de la relation de service part donc de l'organisation de la relation. C'est à ce stade que sont prises les décisions fondamentales concernant le *marketing*, la production, les ressources humaines et la structure du service.

Nous ne l'avons pas mentionné jusqu'ici, mais il faut bien comprendre que, dans ces échanges, le personnel est l'élément-clé de la relation lors de la fourniture d'un service, car c'est lui qui est l'agent principal de la production et de la fourniture de l'offre de service dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de prix, dans la mesure où il est en contact direct avec le client pendant tout ce temps. Or les éléments de la satisfaction du personnel sont, en première approche, de deux ordres, le premier lié au travail (les carrières et contreparties, la qualité de vie au travail, le pouvoir, le contrôle et la participation, des objectifs clairs, une responsabilisation, l'impression de maîtriser les choses) et le second lié à la personnalité de l'agent (intégration sociale et esprit d'équipe, estime de soi – sa fierté, sa dignité, sa considération et comment il se sent apprécié, l'intérêt qu'on lui porte et le professionnalisme qui l'entoure).

L'auteur va ainsi mettre en perspective des écarts possibles de qualité avec :

- L'écart de conception entre les besoins du client et la conception de la relation de service vue par l'organisation. Plus la relation de service est personnalisée et plus cet écart dépend de la performance du professionnel appelé à fournir la réponse au besoin du client ;
- L'écart de délivrance (ou écart de fourniture) entre la délivrance du service (le service fourni, spécifique alors) et la spécification définie dans le cahier des charges, l'indicateur résultant pouvant être négatif ou positif ;
- L'écart de perception qui est la différence entre la définition de la prestation telle qu'elle est délivrée et sa perception par le client. Or ce dernier perçoit la relation de service à travers trois filtres :
  - Le premier lié au cadre de référence qui aide ou permet d'appréhender la vie à travers la culture, l'éducation, l'expérience ;
  - Le deuxième lié au mode d'intégration qui rend la perception irrationnelle et teintée par les affects. Chaque impression compte, il faut donc penser les moindres détails. Un seul élément négatif peut gâcher tout l'ensemble. Dans tous les cas, le contact initial et le contact final sont primordiaux ;
  - Le troisième lié au processus de délivrance. Ses deux questions principales concernent la qualité technique et la qualité du processus de délivrance. Il faut tenir compte du fait que l'importance de l'apparence est amplifiée aux dépens de la qualité technique.

La qualité du processus de délivrance peut être améliorée par des documents explicatifs, une communication orale claire, des éléments vraiment concrets (plus une relation de service est immatérielle et plus il faut la renforcer par des éléments tangibles comme avoir un résultat-type que l'on sait reproduire facilement), l'implication du client (le fait de participer activement à un processus, au début sur des éléments simples pour progresser ensuite modifierait favorablement voire totalement la perception de ce processus par le client ; il renforce aussi la confiance du prestataire en lui-même, ce qui renforce d'autant la satisfaction de chacun dans le service rendu, tant pour ce qui concerne le client que le fournisseur ; mieux, à la lumière de ces échanges rendus plus fructueux,

d'autres services apparaissent, de nouvelles offres sont conclues ; alors, une relation de fidélité se construit), l'accessibilité et la réactivité du personnel en tant qu'humains transparaissent à l'évidence. La qualité attendue dépendra de la formulation et du savoir être lors de la relation de service et elle sera influencée par la publicité, la documentation et les descriptifs, le bouche à oreille, le fait d'avoir déjà utilisé ce service. Il y aura un effet de surprise agréable selon le degré d'écart de perception, plus rarement une déception car la relation vraiment personnalisée permet de mieux se comprendre mutuellement. Elle est en quelque sorte équitable ou s'en approche. Mais comme toute relation de confiance, celle-ci peut changer du tout au tout surtout s'il y a changement d'attitude d'un ou de plusieurs agents. C'est probablement ce dernier point qui fait qu'elle effraie parfois.

J. Teboul souligne l'importance de la dynamique de l'amélioration continue et pour que le niveau de qualité subsiste au cours du temps, ce qui s'articule, pour lui, autour de deux principes :

- La prise en compte des gisements d'amélioration pour réduire les écarts de délivrance et de perception ;
- L'élimination des pertes et les non-valeurs. La non-valeur est un élément que le client ne perçoit pas ou qui n'a pas de valeur à ses yeux.

Sur le plan organisationnel, J. Teboul met donc en avant l'importance majeure de la coordination, la qualité étant conçue comme venant de la qualité de la coordination.

La relation de service est périssable, son stockage est donc impossible à moins de stocker le client dans une file d'attente. La difficulté de la relation de service est d'ajuster l'offre de service (offre de capacité) à une demande fluctuante, ce qui est obtenu en gérant la demande et la capacité par le *yield management* ou par une meilleure gestion des files d'attentes, par exemple.

Dans une mouvance subjectiviste, toute une thématique organisationnelle s'est également développée autour de la notion de *care*<sup>24</sup>. « Porter attention à » est en effet inhérent à la relation de service puisqu'il s'agit à la fois de prendre soin (*to take care*), d'un processus (le *caring*) et d'une conduite, la conduite prudente compte-tenu des obstacles et des limites auxquels il faut porter attention (le *careful*).

C'est la référence à ce thème de la relation de service qui fonde le discours sur la tertiarisation de l'économie et des métiers, sur les conséquences de la tertiarisation supposée de la société à partir du *continuum* – à nouvelle économie, nouvelle organisation et finalement au renouvellement de l'actualité du modèle organisationnel de la qualité. Mais la relation de service est aussi une notion qui tend à légitimer la soumission, la distance entre la relation de service et la relation servile étant peut-être plus ténue qu'il n'y paraît...

## **Le modèle organisationnel de la qualité comme technologie**

---

<sup>24</sup> V. Held, *The Ethics of Care: Personal, Political, and Global*, Oxford University Press, 2006  
ou encore, dans la version des *feminist studies* - N. Noddings, *Caring: a Feminine Approach to Ethics and moral Education*, Berkeley University of California Press, 1984  
Yvon PESQUEUX

Il est également possible de concevoir le modèle organisationnel de la qualité dans les catégories d'une technologie managériale qui se caractériserait alors par un rêve de programmation des comportements aussi bien techniques qu'humains au regard du caractère universel d'une norme qui concernerait tous les secteurs, tous les publics indépendamment de leurs spécificités. On pourrait, à ce titre, le qualifier de technologie panoptique car il s'agit, au nom de la transparence, de dire ce que l'on fait et de faire ce que l'on dit.

Mais pour qui veut se référer à la notion de technologie, il faut d'abord souligner la confusion qui est généralement faite dans l'assimilation du concept de technologie avec une forme technique avancée (l'informatique par exemple). La technologie est un fait spécifique, une pratique consciente d'elle-même. La technologie se distingue de la science par son objet, la « réalité technique », mais elle est également redevable de la science par son esprit (la science est vue ici comme une manière méthodique de poser les problèmes). Le concept de technologie vient interagir avec celui de science et concerne l'étude des procédés techniques dans ce qu'ils ont de général et dans leur rapport avec le développement de la civilisation.

Rappelons les éléments qui fondent une théorie générale des techniques. Il s'agit en fait de l'étude des outils, des machines, des procédés, des méthodes employées dans les diverses branches de l'industrie, des outils et des matériels utilisés dans l'artisanat, l'étude d'un ensemble cohérent de savoirs et de pratiques dans un certain domaine technique, fondé ici encore sur des principes scientifiques du moment. La technologie comprend trois sortes de problèmes suivant l'angle sous lequel les techniques peuvent être envisagées : comme description analytique des manières de faire, comme recherche des conditions dans lesquelles chaque technique entre en jeu, comme étude du devenir des techniques. Le mot technologie (ce qui est fréquent dans l'usage des termes en -logie) est employé pour prendre en considération un ensemble (ici de techniques).

Pour sa part, la technique réalise ce que la nature est dans l'impossibilité d'accomplir sans intervention humaine. C'est donc la totalité des outils que les Hommes fabriquent et emploient pour fabriquer et faire des choses au moyen d'eux. Une technique est un ensemble de procédés et de moyens pratiques liés à une activité. Elle comprend donc l'idée de savoir-faire, habileté de quelqu'un dans la pratique d'une activité. Elle est également relative au fonctionnement du matériel, d'un appareil, d'une installation. Il y a donc l'idée de l'usage de la raison.

Pour illustrer cette dualité « technologie – technique » dans une perspective gestionnaire, reprenons les définitions qu'en donne B. Colasse<sup>25</sup> quand il indique que la technologie comptable est constituée par « *l'étude de la comptabilité comme objet technique en quête de vérité et de légitimité avec, notamment, des dimensions historiques, culturelles, institutionnelles et socio-économiques* » et que la technique comptable concerne « *l'ensemble des notions, méthodes et procédés, fondés sur des connaissances empiriques ou théoriques, mis en œuvre par le comptable* ».

Le phénomène technologique comporte la double référence à la science comme modèle rationnel et à la technique comme forme et comme moyen. La technologie trouve aujourd'hui une compréhension morale et politique au travers du concept de

<sup>25</sup> B. Colasse, *Introduction à la comptabilité*, Economica, collection « Gestion », 10<sup>e</sup> édition, Paris, 2007.  
Yvon PESQUEUX

« technoscience » (avec H. Jonas<sup>26</sup>, par exemple). La technologie possède donc aussi un contenu très profondément politique. Elle s'inscrit dans une lecture parallèle qu'il est possible d'établir avec le capitalisme comme ordre politique. Technologie et capitalisme moderne se développent corrélativement et débouchent sur l'idéologie technologique, dans la mesure où nous sommes aujourd'hui immergés dans des sociétés technoscientifiques.

Comme le souligne L. Sfez<sup>27</sup>, c'est avec le recours au concept de technologie qu'à des problèmes indésirables sont apportées des réponses idéologiques et matérielles puisque c'est le progrès technique qui vient les résoudre. La technologie naît, vit et renaît autour de personnages conceptuels nouant des intrigues entre eux (Internet d'une part, la révolution technique de l'autre, par exemple). Avec le terme de « révolution technique », L. Sfez parle de « solution passerelle » entre un monde alors décrété « ancien » et un autre décrété « nouveau », construisant un scénario de « succession – substitution » au regard d'une « réalité » pourtant toujours hybride. La technologie se développe au regard de marqueurs de la technique qui naissent de la dissociation « technique » (avec des référents tels que « métier », « ingénieur ») et « science » (avec des référents tels que « savant »). Le premier marqueur est, pour lui, celui de l'acquisition et de la transmission du savoir technique sur la base de protocoles qui fondent la distinction « concepteur (ingénieur) – réalisateur (technicien) » à partir d'un langage de signes communs à la technique et à la science. Un autre marqueur est l'aspect systématique des techniques qui, en interrelations, « font système », d'où la référence au concept de macro-systèmes techniques. Technique et politique construisent de belles histoires où il est question de progrès comme dans l'idéologie progressiste de l'action managériale. Réduite à son versant protocole, la technique est donc manière de faire les choses, *in fine* organisation. Et on retrouve d'ailleurs bien ces deux aspects dans le modèle organisationnel de la qualité.

En fait, la technologie opère par accumulation des techniques et référence aux lois scientifiques liées à ces techniques. Il existe en quelque sorte un « effet *zoom* » qui va des techniques aux sciences *via* la technologie d'où l'aspect nécessairement confus dans l'utilisation de tel ou tel terme du fait des chemins de conceptualisation. Prenons un exemple rapide. La chimie est une des disciplines constitutives des sciences exactes. À cette discipline sont associées des lois qui se caractérisent par la permanence constatée dans la combinaison d'éléments dans des conditions données. Sur le plan des techniques, cette permanence a été constatée empiriquement comme dans la métallurgie du bronze. La technologie apparaît quand l'accumulation des techniques autorise une conceptualisation sur celles-ci, au-delà de la référence à un savoir-faire spécifique, c'est-à-dire lorsqu'il y a possibilité de répétition de l'acte. Mais à l'inverse, la technologie peut aussi naître d'une évolution scientifique comme le montre P. Ndiaye<sup>28</sup> à propos de la mise en fabrication des explosifs (à l'origine du « génie chimique ») puis de la bombe atomique.

---

<sup>26</sup> H. Jonas, *Le principe responsabilité*, Cerf, Paris, 1993 (Ed. originale : 1979)

<sup>27</sup> L. Sfez, *Technique et idéologie – un enjeu de pouvoir*, Seuil, collection « La couleur des idées », Paris, 2002.

<sup>28</sup> P. Ndiaye, *Du nylon et des bombes – Du Pont de Nemours, le marché et l'Etat américain, 1990-1970*, Belin, Paris, 2001.

La technologie, avec son suffixe *logos*, correspond à une rationalisation. C'est un discours sur la logique des techniques. C'est le « discours sur » qui vient rendre intelligible la « logique de ». À ce titre, l'organisation est également élément de cette « logique de », car sans organisation et sans son lieu privilégié d'expression, l'entreprise, pas de réalisation au concret des techniques dans les catégories de la production de masse. L'organisation est alors ce qui, dans l'ordre technoscientifique qui est le nôtre, vient relier technologie et technique.

Mais la technologie conduit au glissement du savoir pratique vers l'acquisition de nouvelles connaissances (parfois très théoriques), d'où l'accroissement du nombre d'ingénieurs et de techniciens capables de les assimiler pour transférer ensuite tous ces savoirs à des agents plus opérationnels pour retourner à la création et au développement de nouvelles connaissances. C'est donc une vision de l'homme au travail dans un monde qui n'est plus celui de l'artisan d'autrefois, mais dont l'esprit marque toujours les représentations. La technologie permet de fonder le monde sur la rationalité scientifique. La technologie canalise et, par conséquent, contraint de plus en plus l'action. Comme elle interagit avec l'agent, elle pose le problème du sens de son action et de l'éthique.

De façon métonymique, la technologie indique la référence à des « objets techniques » susceptibles de la matérialiser. L'objet technique est donc porteur d'un modèle qui structure l'ensemble des pratiques, des idées, des concepts, des manières d'être de l'agent et par lesquels il peut se sentir parfois remis profondément en cause (cf. les premières machines à vapeur dans les ateliers, les premiers hauts-fourneaux, les premiers robots, etc.). La machine a présenté la caractéristique d'être à la fois un « objet plein », général et un objet particulier (une machine particulière comme un robot), car penser un système technologique ne peut pas impliquer d'envisager toutes ses manifestations. Certaines sont plus importantes que d'autres. Ce sont les objets les plus importants qui incarnent la technologie et qui pèsent sur les représentations.

Rappelons que T. de Montbrial<sup>29</sup> signale que le mot d'ingénieur vient de l'ancien français *engeignor*, dérivé de « engin » d'après le latin *ingenium*. Il véhicule le double sens de talent, d'intelligence, d'adresse, voire de ruse, et celui d'instrument ou de machine, machine de guerre à l'origine. Le même mot est utilisé pour désigner l'activité d'Archimède, de Léonard de Vinci, de Vauban, ou celle du cadre qui dirige l'exécution de grands travaux. L'ingénieur doit domestiquer la matière pour le service des Hommes. Scientifique parce qu'il lui faut comprendre les lois de la nature, il est aussi organisateur et économiste. Organisateur, car l'exécution des grands ouvrages est un travail essentiellement collectif. Économiste car toute réalisation humaine résulte d'un arbitrage entre une utilité et un coût. L'ingénieur se situe à la fois sur le plan des choses et sur celui des êtres. Physicien au sens de Diderot, celui qui « connaît et qui étudie la nature, qui rend raison de ses effets », l'ingénieur, lorsqu'il atteint les sommets de son art, doit maîtriser non seulement l'économie, c'est-à-dire la science de l'utilisation optimale des ressources rares, mais aussi la sociologie, c'est-à-dire l'étude objective des faits humains et sociaux au sens de F. Le Play et d'E. Durkheim. Homme de synthèse, penseur et acteur donc stratège, l'ingénieur au sens le plus élevé est nécessairement cultivé. Inculte, le sujet le plus doué perd le sens des proportions, de la mesure, des valeurs et des finalités. C'est un équilibre de qualités qui fait un grand ingénieur. Plus qu'un technicien accompli, ou plutôt différemment, l'ingénieur ainsi entendu est surtout « poly-technicien ».

<sup>29</sup> T. de Montbrial, « Discours pour les 200 ans de l'Ecole Polytechnique », 1994.  
Yvon PESQUEUX

L'ambiguïté du terme « technologie » vient aussi de son acception américaine (traduction est aussi réinterprétation !), de la même manière, les *techniques* (en américain) indiquent les « plats » protocoles de procédures. Or on utilise aujourd'hui outre-Atlantique le terme de technologie pour celui de forme technique avancée. Et pourtant, tout comme pour le projet d'origine de l'*École Polytechnique*, celui du MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) était d'assurer l'enseignement et le développement des techniques de type ingénierique (être capable de concevoir et de modéliser) et, de façon transversale, de contribuer à la genèse et à l'enrichissement de la technologie (au sens où L. Sfez emploie ce terme). Mais, pour ce qui concerne la mise en oeuvre, les Américains ont plutôt tendance à utiliser le terme le « génie » (*engineering*) qu'ils nous ont emprunté en le réinterprétant. L'idée de « génie » indique que, pour obtenir une réalisation, il ne s'agit pas seulement d'appliquer une technique dans la mesure où l'effet d'échelle nécessite de recourir à une méthodologie et des méthodes. En d'autres termes, produire de l'aspirine (ou des explosifs) en masse est aussi s'organiser pour les produire. C'est donc bien ainsi que l'organisation entre en ligne de compte.

Pas étonnant donc que F. W. Taylor, ingénieur, ait fait œuvre d'organisation avec le concept (technologique) d'organisation scientifique du travail dont les méthodes servent de référence à la genèse d'un génie industriel. L'ingénierie est une activité : elle ne s'identifie pas uniquement à un savoir, à un domaine technique, à une fonction, à un attribut de la catégorie sociologique des ingénieurs, lié à leur adaptabilité, à leur mobilité ou à toute autre caractéristique. Elle est une activité précise et identifiée. Le terme de « sciences de l'ingénieur » ouvre donc le champ conceptuel des sciences à l'idée de science appliquée, où modèle scientifique et champ d'application interagissent. Les phases et activités de l'ingénierie sont définies dans les différentes méthodologies de développement des produits (européennes et américaines) et recouvrent les activités suivantes : spécification qui est l'activité consistant à définir les exigences et les caractéristiques attendues du produit, conception qui est l'élaboration des solutions visant à satisfaire les exigences spécifiées, développement qui est la mise en œuvre des solutions, validation qui est la qualification de la réalisation et la vérification que la solution fournit les résultats conformes aux exigences. De nombreuses définitions figurant dans les dictionnaires spécialisés, ainsi que différentes communications ministérielles décrivant les fonctions communément attribuées aux ingénieurs, mettent l'accent, par ailleurs, sur les activités de gestion, (conduite de projet, coordination, etc.), et privilégient même parfois cet aspect. On retrouve ainsi un projet finalement identique à celui de la norme.

Donc, en ce qui concerne le domaine de l'organisation, la conception et la réalisation de systèmes sont des activités anciennes. C'est cependant F. W. Taylor qui a accompli une avancée décisive lorsqu'il formalisa l'OST, qui repose sur trois principes : l'utilisation maximale de l'outil, la suppression des mouvements inutiles, la séparation des tâches de conception, de préparation et d'exécution, projet que l'on retrouve aussi largement au cœur de la norme ISO 9001. L'OST n'est pas seulement un ensemble de principes, une simple méthode ou un mode d'organisation, elle est aussi un système technique et opérationnel et même un projet de société. L'organisation taylorienne est un système complet qui utilise non seulement des outils et des techniques (feuilles d'instruction, gammes opératoires, etc.), mais aussi des méthodes (pour l'ordonnancement, la planification, etc.), ainsi qu'une structure organisationnelle séparant le support

fonctionnel, la maîtrise et les agents d'exécution. De nombreuses générations de chercheurs, universitaires et ingénieurs ont participé, pendant plusieurs décennies, à l'élaboration et à l'amélioration du système taylorien, suscitant d'innombrables travaux et publications et créant de nouveaux métiers. Le système taylorien est complet, reproductible et transposable au point qu'il a été mis en place dans la plupart des grandes entreprises. Il a créé une demande immense en nouveaux systèmes et a ouvert la voie à une palette variée de spécialités en ingénierie d'entreprise : la gestion de production, l'automatisation, la sécurité, la logistique, la maintenance, etc.

Pour leur part, les relations « technologie – organisation » reposent sur les trois postures suivantes : le déterminisme technologique, l'impératif organisationnel et la perspective de l'émergence.

Dans le cadre du déterminisme technologique, les choix organisationnels ne sont pas considérés comme un choix conscient, mais comme le fait de contraintes externes que l'agent connaît peu et contrôle faiblement, l'organisation étant le produit de la technologie. Mais il existe une version douce de ce même déterminisme, qui est souvent celui qui est mis en avant quand on parle de contingence technologique qui ferait « qu'on ne puisse pas faire autrement ! ».

L'impératif organisationnel repose sur la perspective inverse : la structure organisationnelle est décidée en fonction des intentions de ses concepteurs, d'où son indépendance par rapport à la technologie et les choix supposés des moyens appropriés.

Dans le contexte de la perspective émergente, il n'y a pas de déterminisme technologique ou organisationnel, mais une interaction de ces deux thèmes avec le contexte social. Cette perspective est sociotechnique et ne s'inscrit pas sur l'utopie d'une « table rase ». Il y avait toujours quelque chose avant, dont il subsiste le plus souvent des pans entiers.

Il en va de l'outil pour la technique comme de l'objet technique pour la technologie. La technique indique la référence à des outils susceptibles de la matérialiser. On retrouve là l'« effet *zoom* » déjà mentionné plus haut. L'outil est donc porteur du modèle qui structure l'ensemble des pratiques dont il peut faire l'objet. L'outil est un objet concret, particulier, mais à vocation générale, métonymie de la technique à laquelle il correspond, car penser la technique n'exige pas de penser toutes ses manifestations. Certaines sont plus importantes que d'autres et ce sont les outils les plus importants qui incarnent les techniques. On pourrait, à titre d'exemple, mentionner le cas des nombreux outils de gestion de la qualité pouvant être considérés comme des outils représentatifs du rapport au temps propre à une organisation.

Il est alors possible de considérer le modèle organisationnel de la qualité à partir de la technologie vue comme étant d'abord un ensemble d'outils de gestion, d'où la référence au concept de technologie pour en rendre compte. De la même manière, on trouve là un exemple de passage du concept de technologie à la notion d'organisation. Dans une première définition apportée par J.-C. Moisdon<sup>30</sup> et reprise par A. David<sup>31</sup>, on peut considérer l'outil de gestion comme « *toute formalisation de l'activité organisée, (...)*,

<sup>30</sup> J.-C. Moisdon, *Du mode d'existence des objets techniques*, SeliArlan, Paris, 1997.

<sup>31</sup> A. David, « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, septembre - octobre 1998.

*tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destiné à instruire les divers actes de la gestion* ». Il y a donc, comme le souligne l'auteur, l'idée d'amplification des activités humaines. Pour les organisations, les outils de gestion reposent sur le postulat implicite de leur existence comme réponse à des besoins. L'outil de gestion est construit à partir de théories et de modèles propres à l'organisation qui pourrait alors être considérée comme un substrat technique, une philosophie de l'action gestionnaire et une vision simplifiée des relations, comme on le voit avec un modèle organisationnel de la qualité.

Il est alors possible de reprendre la typologie des rôles des outils de gestion de A. Hatchuel & B. Weil<sup>32</sup> pour les appliquer au modèle organisationnel de la qualité :

- C'est une instrumentalisation qui a pour but de stabiliser le fonctionnement des organisations en limitant les biais cognitifs et en normant les comportements des agents organisationnels ;
- C'est un mode d'investigation des déterminants essentiels de l'activité dans la mesure où l'outil ne capture pas la « réalité » de l'organisation, mais constitue un cadre de référence. Il représente, de façon plus ou moins éloignée, les processus de coordination, la segmentation de l'organisation et ses procédures d'évaluation et joue un nouveau rôle de révélateur des éléments déterminants de l'activité organisée ;
- C'est un accompagnement du changement car le maintien d'un ancien outil permet de révéler l'incohérence de la structure organisationnelle et la nécessité d'adopter de nouveaux outils qui peuvent alors être le support d'une dynamique collective. Ces nouveaux outils peuvent être le support d'une construction collective à travers le phénomène d'apprentissage qu'il permet. Avec le changement induit par l'implantation et l'articulation des agents autour de l'outil, on se retrouve au-delà des règles du jeu initial pour produire de nouveaux savoirs facteurs de la métamorphose des agents ;
- C'est un élément de renouveau car l'outil peut conduire à transformer des savoirs techniques de base de l'organisation.

Les agents composent leurs comportements pour effectuer les activités à partir des outils qui peuvent donc intervenir pour permettre la construction d'une représentation collective des enjeux et problèmes. L'outil peut enfin être le lieu de mise en commun des différents savoirs avec des boucles de rétroaction entre les résultats et les pratiques pour permettre le fonctionnement organisationnel. Ainsi en va-t-il avec les outils de gestion de la qualité.

Au regard des outils de gestion dont il est question avec le modèle organisationnel de la qualité, on peut donc affirmer qu'il s'agit alors de technologie et que la technologie est bien un des facteurs constitutifs d'un modèle organisationnel de la qualité.

### **Définition de la notion de qualité, chronologie et fondements de la gestion de la qualité**

Ce texte est consacré à la définition de la qualité, aux étapes de la gestion de la qualité depuis son apparition dans les années 1920 puis à ses fondements tant notionnels (avec les notions de loi, valeur, norme, règle, conformité, conformisme, déviance et transgression) que processuels (avec la notion d'amélioration continue).

---

<sup>32</sup> A. Hatchuel & B. Weil, *L'expert et le système*, Economica, Paris, 1992.  
Yvon PESQUEUX

## Définition de la qualité

Comme le souligne S. Pillard<sup>33</sup>, la qualité est un terme polysémique, voire impossible car sujet à interprétation. Au niveau étymologique, le mot provient du latin *qualitas* (manière d'être) dont le sens évolue au fil du temps pour signifier, à partir du XVII<sup>e</sup> siècle, la manière d'être jugée bonne qui renvoie bien à une reconnaissance partagée, à une appréciation, à un jugement de valeur. « *La qualité renvoie à un "attribut propre de l'être" et, pour les choses, à un attribut, une propriété, une caractéristique. Opposée à la quantité, la qualité est de l'ordre de "sensible et du non mesurable". Sur le plan humain, la qualité est ce qui rend une personne bonne, meilleure (capacité, vertu, mérite). La qualité "qualifie": ce qui fait qu'une chose est plus ou moins recommandable qu'une autre de même espèce, par rapport à l'usage ou au goût humain; degré plus ou moins élevé d'une échelle de valeurs pratiques* »<sup>34</sup>. La qualité est donc définie par des critères positifs. La garantie de qualité est d'ailleurs fournie par des appellations d'origine, des labels (plutôt de type public), des marques (plutôt de type privé alors) certifiant la haute qualité, l'excellence des produits. Les démarches organisationnelles de la qualité visent à créer un référentiel collectif en termes de valeurs et d'orientations et un ensemble de normes d'action, introduisant ainsi une continuité cognitive là où la division du travail et la spécialisation des tâches construisent des standardisations. Elle est également constitutive d'un argument d'évaluation et invite alors au débat. La qualité est bien constitutive d'une relation cognitive entre un « objet » et des critères. Elle est également contiguë à la notion d'exemplarité, cette contiguïté servant de fondement à la convocation de la notion d'excellence.

La qualité constitue une des 10 catégories de la métaphysique d'Aristote. Elle indique la manière d'être (chaud, froid, etc.). Elle s'oppose à la quantité (une autre des catégories de la métaphysique) en ce qu'elle n'est pas mesurable et ne comporte que des degrés d'intensité. Elle s'oppose à la relation (encore une des 10 catégories) en ce qu'elle est une donnée qui modifie intrinsèquement la substance. Une « chose blanche » est dite plus ou moins blanche qu'une autre, nous explique Aristote. La qualité concerne les réponses sur la manière d'être de la chose, en vertu de laquelle elle peut être dite semblable ou dissemblable des autres. Elle se caractérise par quatre aspects : des états stables (la possession d'un art ou d'un savoir) et des dispositions passagères (la possession d'une connaissance, la maladie et la santé non stabilisées), des aptitudes et des capacités (un don, etc.), des affections (douleur, amertume, etc.), des apparences sensibles. Cette perspective marque, depuis lors, l'autonomie du qualitatif et fonde le questionnement toujours actuel quant à l'objectivité ou la subjectivité d'une qualité. C'est une des catégories de l'entendement chez Kant, la qualité sensible se référant à l'aspect purement sensible de la perception. Pour les philosophes empiristes (J. Locke, E. Bonnot de Condillac), les qualités sensibles sont le point de départ des sensations qui sont autant d'idées simples à l'origine de la perception. Selon R. Musil<sup>35</sup>, la possession de la qualité anoblit et conduit à exclure le roturier. N'oublions donc pas non plus de mentionner la façon dont se référer à la qualité est en mesure de qualifier une personne de qualité,

<sup>33</sup> Pillard S., *La certification, leurre ou nécessité pour l'obtention de la qualité orientée client – Le cas du Crédit Agricole Anjou-Maine*, mémoire CNAM d'ingénieur en organisation, Paris, 2003.

<sup>34</sup> *Dictionnaire Le Robert*.

<sup>35</sup> R. Musil, *L'homme sans qualités*, Seuil, collections « Points », Paris, 1998 (Ed. originale : 1930-1932)

acception qui est passée de l'idée d'appartenance à un ordre (la noblesse en l'occurrence) à celle de la représentation qualifiée (la représentation ès qualité).

Selon les normes, la qualité est un ensemble de caractéristiques concernant une entité, un produit ou un service, ce qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. L'intérêt de la norme, compte-tenu de ce qui précède, est de fixer un cadre au débat, sinon de le faire disparaître...

Ces définitions mettent en avant deux angles d'approche de cette notion : un caractère subjectif et peu formalisable et l'idée de degré. Le caractère subjectif de la qualité se réfère à l'idée de « manière d'être » et contient un aspect de jugement de valeur (la qualité valorise les choses et les hommes au regard d'une « manière d'être jugée bonne ») compte-tenu d'une idée d'objectivité (des aptitudes et des capacités). C'est ce qui sera à l'origine des nombreux développements sur la qualité perçue. S'ajoute l'idée de degré qui conduit à fonder des échelles de jugement (mauvais, moyen, bon, etc.). Dans les catégories du jugement, la qualité permet donc de jouer à la fois sur le registre de l'absolu et du relatif.

D. A. Garvin<sup>36</sup> recense cinq familles d'approches (ou conceptions) de la qualité :

- La première conception (*Transcendent approach*) relève surtout de la philosophie et conçoit la qualité comme l'idée d'excellence ou de perfection. La qualité est à la fois absolue et universelle, mais ne peut être définie précisément. C'est quelque chose que l'on peut seulement approcher par l'expérience et la perception, à condition de réfléchir sur celle-ci. Cette perspective fonde la thématique managériale de l'excellence et de la continuité sans fin de l'effort du management de la qualité ;
- La deuxième est qualifiée de *Product based approach*. La qualité y est vue comme l'ensemble des attributs (ou caractère ou propriété) d'un bien ou d'un service susceptible de faire l'objet d'une évaluation au regard de certains critères. Cette approche conduit à une gestion hiérarchique et technique de la qualité avec deux corollaires économiques : d'une part, une plus grande qualité ne peut être obtenue qu'à un coût plus élevé et, d'autre part, la qualité est vue comme la caractéristique inhérente à un bien plus que quelque chose qui peut lui être appliqué ;
- La troisième conception est celle de l'utilisateur (*User based approach*) qui conçoit la qualité du point de vue de l'utilisateur. C'est une conception singulière et circonstancielle de la qualité. Elle débouche, en *marketing*, sur une définition de la qualité comme combinaison d'attributs ou de caractéristiques qui apportent la plus grande satisfaction possible à un consommateur donné ;
- La quatrième est vue du côté de l'offre des producteurs (*Manufacturing based approach*) et renvoie au domaine du management de la production où la qualité y est vue comme la conformité. À cette approche peuvent se rapporter les notions de fiabilité (dans le contexte de la conception des produits) et de contrôle (dans celui de la fabrication). En outre, cette approche poursuit un but très précis : la maîtrise des coûts de la qualité notamment par des investissements préventifs. Elle enracine la thématique dans les catégories du processus ;
- La cinquième conception est exprimée en termes de valeur économique (*Value based approach*) et définit la qualité en termes de coût et de prix. Un produit de qualité est un produit qui apporte une performance donnée pour un prix acceptable ;

<sup>36</sup> D. A. Garvin, « Competing on the Eight Dimensions of Quality », *Harvard Business Review*, vol. 65, n° 6, 1987, pp. 101-109.

- Au-delà du travail de D. A. Garvin, il est aujourd'hui possible de proposer une sixième conception, qualifiée de stratégique (*Strategic based approach*), compte-tenu du flou du terme « stratégique ». La qualité y est vue comme un élément de différenciation du produit ou du service relativement à ceux des concurrents. Son association avec la maîtrise des coûts la rend également stratégique. On y retrouvera les tensions qui opèrent entre les trilogies fondatrices de la réflexion stratégique : celle des trois « S » (stratégie, structure, système), celle des trois « P » (projet, potentiel humain, processus), celle, plus moderne, des trois « B » (*board, business model, brands*) ou encore celle, tout à fait contemporaine, des trois « P » (*profit, planet, people*).

On peut ainsi déjà remarquer que les rapports de force inter-fonctionnels propres à l'organisation (compte tenu de facteurs de contingence tels que le secteur, la technique de production essentiellement) favorisent l'usage de telle ou telle de ces conceptions. Ainsi les entreprises de la grande distribution vont-elles surtout prôner une *User based approach* tandis que celles du secteur de l'industrie lourde vont surtout prôner la *Manufacturing based approach*. Par ailleurs, si plusieurs services d'une même organisation utilisent la même définition générique de la qualité, ils ne la mettent pas forcément en œuvre de la même manière pour chacun d'entre eux pris séparément, légitimant ainsi une perspective fonctionnaliste du management de la qualité.

Tout un champ lexical s'est développé autour de la notion de qualité dont on tentera ici de rapprocher les notions principales :

- La qualité est considérée en elle-même comme la satisfaction des objectifs opérationnels. Il convient de distinguer la qualité externe (satisfaction des objectifs finaux) de la qualité interne (absence de dysfonctionnement dans la réalisation). La non-qualité est l'inadaptation / inadéquation d'une activité à son objectif ou un défaut dans son déroulement. La norme ISO définit la non-qualité comme une non-conformité ;
- Le niveau de qualité traduit le niveau d'adéquation entre le niveau de réalisation et l'objectif visé. La mesure porte souvent sur le niveau de non-qualité, d'autant qu'il existe une norme qui définit les « indicateurs qualité » : la norme FD X 50-171 ;
- La « démarche qualité » a pour objectif de rendre prioritaire, durant une période donnée, la résolution des problèmes de non-qualité de façon à réduire leur(s) cause(s), voire à les éliminer. Il existe une gamme de « démarches qualité » dont une, fétiche, la méthode de résolution de problème correspondant en fait à une méthode de réductions de risques de défauts adaptée au cas par cas. Cette gamme est le plus souvent issue du domaine de la fiabilité (processus d'analyse puis d'élimination des défaillances) que l'on retrouve en sûreté de fonctionnement avec la chaîne « filiation – conséquence » ;
- La gestion de la qualité est la gestion de tous les éléments du processus dans la perspective de leur maîtrise. Conformément à l'acception donnée par la norme ISO, c'est en effet grâce à une bonne gestion que l'on maîtrise son métier ;
- L'« assurance qualité » recouvre deux notions : une notion de performance systématique définie par l'obtention du niveau de qualité souhaité de façon régulière et une notion de « méthodes à mettre en œuvre pour atteindre cette performance ». On a bien alors l'« assurance qualité produit – service » d'une part et l'« assurance qualité *process* » d'autre part. L'assurance de la qualité est par conséquence une vision externe et elle consiste à assurer au client une livraison

conforme à la commande (les normes ISO s'attachent principalement à cet aspect). C'est aussi la vision de l'auditeur externe dans son rôle de certification. La construction de la réponse aux exigences de la norme ISO a pour objectif final de répondre le plus exhaustivement possible en termes de sûreté de fonctionnement, à l'attente d'« assurance qualité » du client. C'est de là que provient la difficulté de concrétiser l'« assurance qualité », qui devient spécifique à chaque domaine. Les deux logiques, celle de l'assurance de la qualité et celle de la maîtrise de la qualité, se combinent pour optimiser et sécuriser les modes de fonctionnement internes et servent de fondement aux logiques d'accréditation, d'où l'extensivité souvent effectuée entre certification du produit et certification de l'organisation ;

- L'« esprit qualité » est associé aux valeurs partagées (ou supposées telles) de l'organisation. Il s'agit du fondement éthique et psychologique d'une politique de qualité dans le but d'assurer une adhésion du plus grand nombre pour un niveau de qualité attendu et que l'on croit atteignable. Cet « esprit qualité » se rapproche de la mise en œuvre d'un processus de croyance en un monde meilleur afin de permettre d'accepter des contraintes de façon plus ou moins durable. L'« esprit qualité » fonde l'hétéronomie qui vient surplomber l'autonomie réclamée aux agents organisationnels ;
- Le « zéro défaut » est l'absence totale de défaut, d'écart, par rapport à une spécification de besoin précise. Sans cela, il est impossible d'atteindre l'objectif et c'est pour cela que l'on peut écrire que c'est bien le respect exact des objectifs de qualité visés (et non pas l'absence de défauts) ;
- Le terme de « qualité totale », *TQM* (*Total Quality Management* traduit par « management global de la qualité ») (nouveau nom donné à la notion de processus d'amélioration continue) recouvre l'ensemble des méthodes possibles à mettre en œuvre pour atteindre un niveau élevé de qualité. L'idée sous-jacente est de mettre toutes les forces dans la même direction, selon une coordination aussi complète que possible à tous les niveaux et dans toutes les activités. Ce management doit avoir pour effet le résultat le plus performant possible, l'efficacité la plus grande, donc la mise en œuvre de toutes les *best practices*, et d'arriver au niveau des meilleurs, sinon d'être le meilleur. En cela, toute l'organisation est mise sous tension. Il ne s'agit pas seulement d'être en veille, mais encore plus d'être particulièrement éveillé, performant à chaque fois que la demande se fait sentir. La conséquence en est le stress engendré... Comme pour le sportif de haut niveau, il faut des instants indispensables pour la décompression. Le *TQM* est, à la limite, une forme d'esclavage qui ne dit pas son nom, tant la pression de chacun doit être continue, sans aucun arrêt pour respirer, si ce n'est que pour repartir immédiatement après à la tâche avec la plus grande tension possible. On est en quelque sorte comme dans les images du film de Charlie Chaplin sur le travail à la chaîne (*Les temps modernes*), mais sous d'autres formes, car on a perfectionné le moyen de telle sorte que le plus grand nombre d'obligations devient implicite... L'agent organisationnel doit, et est finalement tout à fait et suffisamment robotisé pour avancer selon ce que l'on en attend pour la réussite du *TQM*. On prendra, à titre de vieil exemple on en convient, celui du travailleur à la chaîne à qui l'on commence par faire démarrer progressivement le rythme de production, puis graduellement à le faire monter à un rythme tellement rapide qu'il ne se rend même pas compte que l'on lui fait dépasser ses moyens de réaction à la tension à laquelle il est soumis, car dépassé. Il se soumet et avance presque comme un automate. On retrouve cette finalité d'une façon subliminale avec le *TQM*, mais avec des approches psychosociologiques d'« entraînement – embrigadement » de

masse. C'est pour cela que l'on y retrouve les logiques de persuasion (voire par appel à des gourous). C'est aussi pour et à cause de cela que le *TQM* peut faire peur ;

- Le « système qualité » ou « système de management de la qualité » est le résumé des principales mesures prises pour garantir la qualité. Les deux terminologies sont liées, la seconde étant une conséquence de la première ;
- Les procédures et le référentiel. Le terme « procédure » est une traduction approximative du terme anglais *method*. La notion de référentiel doit être comprise comme le guide des « bonnes pratiques » à adopter, des règles de travail servant de référence ;
- L'« audit qualité » doit permettre de diagnostiquer le fonctionnement organisationnel pour détecter les non-qualités. Les termes de conformité et de non-conformité sont remplacés par anomalie, dysfonctionnement, quand il est question de qualité organisationnelle.

Tous ces termes sont définis dans la norme ISO comme suit. Et c'est en partant de là qu'il est possible de les discuter :

#### **Les concepts relatifs à la qualité**

- Qualité : aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées ;
- Exigence : besoin ou attente qui peut être formulé, habituellement implicite, ou imposé ;
- Exigence pour la qualité : exigence concernant les caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un processus ou d'un système ;
- Classe : catégorie ou rang donné aux différentes exigences pour la qualité pour des produits, des processus ou des systèmes ayant la même utilisation fonctionnelle ;
- Mécontentement du client : opinion du client sur le niveau de défaillance d'une transaction dans sa vocation à répondre à ses besoins et attentes ;
- Satisfaction du client : opinion du client sur le niveau de réponse d'une transaction quant à ses besoins et attentes.
- Aptitude : capacité d'un organisme, d'un système ou d'un processus à réaliser un produit satisfaisant aux exigences relatives à ce produit.

Les concepts relatifs au management :

- Système : ensemble d'éléments corrélés ou interactifs ;
- Système de management : système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs ;
- Système management de la qualité (SMQ) : système permettant d'établir la « politique qualité » et les « objectifs qualité » et d'atteindre ces objectifs ;
- Politique qualité : orientation et intentions générales d'un organisme, relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction ;
- « Objectif qualité » : ce qui est recherché ou visé, relatif à la qualité ;
- Management : activités coordonnées pour orienter et contrôler l'organisme ;
- Direction : personne ou groupe de personnes qui oriente et contrôle un organisme au plus haut niveau ;
- Management de la qualité : activité coordonnée permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ;

- Planification de la qualité : partie du management de la qualité axée sur la définition des « objectifs qualité » et la spécification des processus opérationnels et des ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les « objectifs qualité » ;
- Maîtrise de la qualité : partie du management de la qualité axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité ;
- « Assurance qualité » : partie du management de la qualité visant à donner confiance dans la satisfaction des exigences pour la qualité ;
- Amélioration pour la qualité : partie du management pour la qualité axée sur l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience ;
- Efficacité : mesure du niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés ;
- Efficience : rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées.

Les concepts relatifs à l'organisme :

- Organisme : ensemble d'installations et de personnes avec responsabilités, pouvoirs et relations structurées ;
- Organisation : ensemble structuré des responsabilités, pouvoirs et relations entre les personnes ;
- Infrastructure : organisation, système d'installations et d'équipements permanents d'un organisme ;
- Environnement de travail : ensemble des conditions dans lesquelles une personne mène une activité ;
- Client : organisme ou personne qui reçoit un produit ;
- Fournisseur : organisme ou personne qui procure un produit ;
- Partie intéressée : personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme.

Les concepts relatifs aux processus et produits :

- Processus : système d'activités qui utilise des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie ;
- Produit : résultat d'un processus ;
- Service : produit immatériel qui résulte d'une activité au moins réalisée à l'interface entre le fournisseur et le client ;
- Logiciel : produit intellectuel constitué d'informations véhiculées par un média ;
- « Offre produit » : produit proposé à un client extérieur à l'organisme qui le propose.
- Projet : processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources ;
- Conception et développement : ensemble de processus qui transforme des exigences en caractéristiques spécifiées et en spécification du processus de réalisation du produit ;
- Procédure : manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus.

Les concepts relatifs aux caractéristiques :

- Caractéristique : trait distinctif ;
- Caractéristiques qualité : caractéristique intrinsèque d'un produit, d'un processus ou d'un système, issue d'une exigence ;

- Sûreté de fonctionnement : terme collectif utilisé pour décrire la performance de disponibilité et les facteurs qui la conditionnent - performance de fiabilité, de maintenabilité et de logistique de maintenance ;
- Traçabilité (général) : aptitude à retrouver l'historique, la mise en œuvre ou l'emplacement de ce qui est étudié ;
- Traçabilité (métrologie) : propriété du résultat d'un mesurage ou d'un étalon tel qu'il puisse être relié à des références déterminées, généralement des étalons nationaux ou internationaux, par l'intermédiaire d'une chaîne ininterrompue de comparaisons ayant toutes des incertitudes déterminées.

Les concepts relatifs à la conformité :

- Conformité : satisfaction d'une exigence ;
- Non-conformité : non-satisfaction d'une exigence ;
- Défaut : non-satisfaction d'une exigence relative à une utilisation prévue ou spécifiée ;
- Action préventive : action entreprise pour éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentiellement indésirable ;
- Action corrective : action entreprise pour éliminer la cause d'une non-conformité détectée ou d'une autre situation potentiellement indésirable ;
- Action curative : action entreprise pour éliminer la cause d'une non-conformité réelle ou d'une situation réellement indésirable ;
- Correction : action entreprise pour éliminer une non-conformité détectée ;
- Dérogation (avant production) : autorisation de s'écarter des exigences spécifiées à l'origine pour un produit avant sa réalisation pour une quantité ou une durée limitée, et pour une utilisation spécifique ;
- Dérogation (après production) : autorisation d'utiliser ou de mettre à disposition un produit non conforme aux exigences spécifiées ;
- Mise à disposition : autorisation de procéder à l'étape suivante d'un processus ;
- Réparation : action entreprise sur un produit non conforme pour le rendre acceptable pour l'utilisation prévue ;
- Reprise : action entreprise sur un produit non conforme pour le rendre conforme aux exigences ;
- Reclassement : modification de la classe d'un produit non conforme pour le rendre conforme à des exigences différentes de celles initialement spécifiées ;
- Rebut : action entreprise sur un produit non conforme de façon à empêcher son usage tel que prévu.

Les concepts relatifs à la documentation :

- Document : support d'information et l'information qu'il contient ;
- Spécification : document formulant des exigences ;
- Ligne directrice : document formulant des recommandations ou des suggestions ;
- « Manuel qualité » : document décrivant le SMQ d'un organisme ;
- « Plan qualité » : document spécifiant les éléments du SMQ et les ressources à appliquer dans un cas spécifique ;
- Enregistrement : document présentant des résultats obtenus ou la preuve de la réalisation d'une activité.

Les concepts relatifs à l'examen :

- Preuve tangible : données démontrant l'existence ou la véracité de quelque chose ;

- Contrôle : évaluation de la conformité par observation et jugement accompagné, si nécessaire, de mesures, d'essais ou de calibrage ;
- Essai : opération technique qui consiste à déterminer une ou plusieurs caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service donné, conformément à une procédure spécifiée ;
- Vérification : confirmation et apport de preuves tangibles démontrant que les exigences spécifiées ont été satisfaites ;
- Validation : confirmation et apport de preuves tangibles que les exigences pour une utilisation spécifique ou une application prévue sont satisfaites ;
- Revue : activité entreprise pour assurer la pertinence, l'adéquation, l'efficacité et l'efficience de l'objet d'étude, en vue d'atteindre des objectifs définis.

Les concepts relatifs à l'audit :

- Audit : processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits ;
- Programme d'audit : ensemble d'audits à effectuer dans des délais planifiés ;
- Champ de l'audit : étendue et limite d'un audit ;
- Critères d'audit : ensemble de politiques, procédures ou exigences auquel les preuves d'audit sont comparées ;
- Preuves d'audit : enregistrements, déclaration de faits ou autres informations vérifiées, pertinents pour l'audit ;
- Constatation d'audit : résultats d'évaluation des preuves d'audits recueillies par rapport aux critères d'audit ;
- Conclusion d'audit : résultat d'un audit, obtenu par l'équipe d'audit après avoir étudié toutes les constatations d'audit ;
- Client de l'audit : personne ou organisme demandant un audit ;
- Audité : organisme qui est audité ;
- Équipe d'audit : un ou plusieurs auditeurs effectuant un audit, l'un d'entre eux étant désigné comme le responsable ;
- Auditeur : personne qualifiée et compétente pour effectuer des audits ;
- Expert technique (audit) : personne possédant des connaissances ou une expertise spécifique sur un domaine particulier à auditer ;
- Qualification (audit) : association des qualités personnelles, du niveau d'études minimal, de la formation, de l'expérience des audits et professionnelles et des compétences que possède un auditeur.

Les concepts relatifs à l'assurance de la qualité pour les processus de mesure :

- Mesure : ensemble d'opérations ayant pour but de déterminer une valeur d'une grandeur ;
- Processus de mesure : ensemble des ressources, activités et influences interdépendantes relatives à une mesure ;
- Confirmation métrologique : ensemble d'opérations nécessaires pour assurer que l'équipement de mesure est conforme aux exigences pour son utilisation ;
- Système de maîtrise de la mesure : instrument, étalon de mesure, matériau et/ou appareil auxiliaire nécessaire pour mettre en œuvre un processus de mesure afin d'effectuer une mesure spécifiée et définie ;

- Limites d'erreur tolérée d'un équipement de mesure : erreur maximale tolérée d'un équipement de mesure, valeur d'une erreur tolérée par les spécifications, règlements, etc. pour un équipement de mesure donné et son utilisation prévue ;
- Exigences métrologiques : trait distinctif qui peut avoir une influence sur la mesure.

Les difficultés de définition de la qualité d'un produit ou d'un service conduisent à plusieurs questions d'ordre théorique :

- La qualité est-elle uni- ou pluridimensionnelle ?
- La qualité d'un produit est-elle quelque chose d'intrinsèque ou de subjectif ? Dans le second cas, il n'y aurait de qualité que perçue, ce qui fait que la qualité est *in fine* une notion de valeur perçue, car l'Homme vit de perception. C'est un Homme sensible auquel on a affaire et c'est à partir de cela que l'on détermine avec lui des caractéristiques qu'il assimile à une (ou des) qualité(s). La qualité ne peut alors être conçue que comme une co-construction ;
- La qualité est-elle quelque chose d'absolu ou de relatif ? La qualité, que l'on voudrait toujours absolue, n'a qu'un caractère seulement relatif. Si elle est absolue (dans une approche restreinte, celle de la production d'objets de masse), c'est qu'elle ne tient qu'à quelques caractéristiques mesurables. Si elle est relative, c'est que la qualité dépend de celle de produits ou de services relativement comparables. Sa caractérisation est alors fonction de paramètres eux-mêmes relatifs, essentiellement, ancrés dans la pratique, relatifs à la personne qui observe, avec peu ou pas de possibilité d'en obtenir une raison ;
- La qualité est-elle permanente ou évolutive ? Si elle est permanente, c'est qu'elle est fixée, que la qualité soit objective ou subjective. Mais la qualité est de nature *in fine* évolutive, d'où la notion d'écoute du client, d'écoute de son attente de la qualité, de sa vision relative de la qualité, de manière à pressentir ses demandes d'évolution des caractéristiques de qualité du produit - service que l'on lui fournit. Le tout est donc relatif à la relation. Si elle est évolutive, c'est aussi que la qualité peut évoluer, de façon positive ou négative, en fonction de son environnement. C'est le cas des produits qui, avant de devenir des antiquités, ont été laissés au grenier. En matière de qualité, il existerait donc, en quelque sorte, un purgatoire des produits ;
- Pour ce qui concerne la qualité axée sur la satisfaction des besoins des clients, faut-il valoriser les besoins repérés ou seulement les besoins valorisés par le client (c'est-à-dire les caractéristiques pour lesquelles il est prêt à payer) ? Ensuite, faut-il satisfaire les besoins latents ?
- En quoi délais et prix sont-ils des composantes de la qualité ? Ce n'est pas le cas si l'on considère, selon de très nombreuses définitions, que la qualité est une caractéristique intrinsèque du produit. Alors ni le prix, ni le délai n'en font, ou ne peuvent en faire partie. Ils en sont seulement les facteurs et les conséquences suite, par exemple, à une négociation. C'est d'ailleurs pour cela qu'il est retenu dans la pratique une sorte de triptyque « prix – délai – qualité » et, pour insister sur point apparu essentiel ces 10 à 15 dernières années, on applique alors le quatuor « prix – délai – qualité – service » (PDQS). À l'analyse, selon ce qui précède, le service est bien un facteur de la qualité et l'objet de toutes les relativités possibles. C'est donc pour cela que, d'une part, il est mis en exergue et que, d'autre part, il est extrêmement compliqué à préciser.

On parle aujourd'hui, de façon générique, de « qualité totale », ce qui conduit à devoir également interroger le qualificatif de totale au regard des nombreuses gestions de la qualité à épithète (qualité de conception, qualité de conformité, qualité de service, etc.).

La qualité totale évoque ainsi l'existence d'une combinaison d'attributs conduisant à une approche synchronique de la qualité. Cette perspective repose sur l'idée que la satisfaction de l'utilisateur s'obtient à l'aide d'une combinaison d'attributs qui, ensemble, construisent la « proposition globale », conduisant ainsi à valider les perspectives du *TQM*.

La qualité est alors une notion pluridimensionnelle à laquelle il est possible de trouver de nombreux référentiels dont on peut mentionner trois principaux qui se combinent :

- La distinction entre des dimensions principales (ou de base) auxquelles peuvent être associés des éléments de performance possibles à évaluer et des dimensions secondaires (ou périphériques), ce qui ne signifie pourtant pas marginal, et qui peuvent être déclinées en caractéristiques objectives ou subjectives ;
- La distinction entre des caractéristiques objectives et subjectives. Les caractéristiques objectives présentent le double aspect d'être, d'une part, constituées d'attributs mesurables et, d'autre part, de pouvoir se décliner en sous-dimensions. Dans le secteur industriel, il s'agit, par exemple, de fiabilité, de sécurité et de durabilité. Les dimensions subjectives sont non mesurables et ne peuvent faire l'objet d'une appréciation par telle ou telle personne. Selon D. A. Garvin, il existe deux grands types de dimension subjectives : d'abord les caractéristiques esthétiques du produit, c'est-à-dire tout ce qui concerne les cinq sens, terrain d'action des méthodes du *design* et du *packaging*, et ensuite ce qui est constitué par l'image du produit, voire de l'organisation ;
- Le troisième référentiel se réfère à des éléments de contingence : produit et / ou service compte-tenu du dosage entre les deux, en fonction de la nature du bien ou du service (biens d'équipements, services aux particuliers, etc.).

La qualité totale résulte alors de la capacité d'une organisation à gérer les différents moments qui font la qualité d'un produit. Il s'agit de la capacité d'une organisation à gérer au plus près, avec le maximum d'efficacité possible et toujours améliorée, toutes les activités réalisées à l'instant, juste à temps, de la manière exactement attendue, pas plus pas moins. On ne se disperse pas, on se focalise et on est efficace à tous les stades (conception, développement, livraison, maintenance, réparation). On pourrait, à cet égard, parler d'approche diachronique de la qualité. Il ne pourrait d'ailleurs y avoir d'approche synchronique sans approche diachronique. La qualité totale y est considérée comme la résultante d'un processus de développement en spirale. Les auteurs du domaine vont alors se diviser sur le nombre de phases, leur nature et leur agencement.

Citons, par exemple :

- D. Noyé<sup>37</sup> et O. Gélienier<sup>38</sup> qui proposent la succession des quatre phases suivantes : expression du besoin (avec le cahier des charges de la qualité de définition et la perspective de l'*User based approach*) ; conception du produit ou du service (avec la qualité de conception qui concerne aussi bien le produit que le processus de réalisation

<sup>37</sup> D. Noyé, *Guide pratique pour maîtriser la qualité*, INSEP Consulting, collection « Pratiques en question », Paris, 1990.

<sup>38</sup> O. Gélienier, *Le secret des structures compétitives*, Hommes et Techniques, Paris, 1984.

et la perspective de la *Product based approach*) ; réalisation du produit (avec la qualité de réalisation et la perspective de la *Manufacturing based approach*) ; utilisations par les consommateurs finaux (avec la qualité d'utilisation (et la réunion des perspectives précédentes avec la *Value based approach*). Cette approche montre que la qualité se construit dans le temps à partir de conceptions différentes et attribue une conception spécifique de la qualité à chacune des phases débouchant sur une vision intégrée des différentes perspectives. Le défaut en est la représentation linéaire du management de la qualité.

- J. Juran<sup>39</sup> à qui l'on doit la représentation en spirale et qui vient signifier que le processus est à la fois sans fin et que chaque étape est susceptible de boucler avec les précédentes.

La qualité totale réunit donc les attributs suivants : elle est subjective et perceptuelle, relative (aux utilisateurs et aux concurrents), évolutive, multidimensionnelle. C'est donc une perspective syncrétique, de type ombrelle (car elle s'accompagne toujours d'un ensemble de définitions analytiques complémentaires qui renvoient soit à une lecture diachronique soit à une lecture synchronique) et dont le rapport entre définition principale et définitions secondaires crée de la confusion.

Une définition panoramique de la qualité montre que la référence à la qualité en gestion est assez ancienne (W. A. Shewhart, *General Electric*, 1920). Les deux principaux référentiels de la qualité sont aujourd'hui la série des normes ISO 9001 et l'*EFQM* (*European Foundation for Quality Management*). Les « prix de la qualité » délivrés par l'*EFQM* servent en effet aussi de référentiel et permettent aux organisations de mesurer leurs performances en contexte interne et externe. L'accréditation et la certification jouent le même rôle. De plus, elles facilitent les relations entre clients et fournisseurs (pour le référencement, par exemple). Le référentiel ISO 9001 (ISO 9001 : 2015) sert de référence contractuelle pour donner lieu à une certification par un organisme autorisé, qui est souvent en France l'*AFAQ* - *Association Française d'Assurance de la Qualité*.

La qualité bénéficie aujourd'hui de la dynamique propre aux normes, dynamique corrélative du « moment libéral »<sup>40</sup> conduisant à légitimer la fin de la seule souveraineté des Pouvoirs Publics sous l'argument de la complexité croissante des technologies et à la mise en exergue du primat accordé au consensus comme valeur au travers du processus de normalisation. Cela se traduit par le fait de rendre publiques des normes privées sans devoir donner la preuve de leur représentativité au regard de la primauté accordée au critère d'expertise, même si elles se fondent sur l'expression de l'expertise, enregistrée dans les documents, processus et procédures de références et revue, vérifiée, validée, d'où un usage dit « néolibéral » du moment de ces normes. La gestion de la qualité se caractérise donc par la mise en avant de la régulation au lieu et place de la réglementation. C'est ce qui conduit à rendre publiques des normes privées sans mise à l'épreuve démocratique, le choix étant un choix d'expert. Mais cette dynamique des normes est aussi un processus de relecture des lieux de genèse de la norme : le cadre normatif est externe (puisque c'est une norme ISO) et le lieu d'application est contextuel et spécifique (telle ou telle organisation). C'est pourquoi à la norme correspondent à la fois le processus de normalisation interne compte-tenu des perspectives contextuelles et spécifiques propres à l'organisation et la normalisation externe avec le processus de certification et

<sup>39</sup> J. Juran, *Quality by Design*, The Free Press, New-York, 1992.

<sup>40</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007

d'accréditation en articulation avec des organes de contrôle externes. Il s'agit donc bien, avec le management de la qualité, des contours d'une véritable gouvernance organisationnelle. Il s'agit aussi de souligner que la norme est loin d'être moins contraignante que la loi. C'est la source qui diffère et d'ailleurs, s'il y bien quelque chose qui caractérise le « moment libéral », c'est bien l'existence d'une véritable boulimie normative.

### Les étapes chronologiques de la gestion de la qualité

On peut distinguer chronologiquement cinq étapes principales qui se sont accumulées dans le temps et qui ont construit une adhésion de plus en plus formelle, méthodologique et pragmatique avec un modèle organisationnel de la qualité. Cette chronologie s'inscrit dans le mouvement plus large de la montée en puissance de la rationalité technique qui, des produits en aval, est peu à peu remontée à l'organisation elle-même.

Cette montée en puissance de la rationalité technique constitue l'argument historique majeur de la chronologie, argument lui-même doublé d'un argument analytique qui va mettre l'accent sur le passage d'une conception de la qualité comme état à une conception de la qualité comme processus pour ensuite aboutir à une conception systémique redevable de la logique de l'intégration de systèmes, fondant en quelque sorte la notion d'amélioration continue :

- La première étape est basée sur les standards de fabrication en filiation avec l'importance accordée au bureau des méthodes et à l'*OST*, démarche formalisée succédant à une recherche d'optimisation plus ou moins intuitive comme chez les maîtres de forges, entre le milieu et la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. C'est le cas des approches de F. W. Taylor<sup>41</sup> et de son application par H. Ford et, parallèlement, le constat de la nécessité d'extraire de la chaîne (ou de la file) de « fabrication – assemblage » des éléments pour les observer et en déduire les meilleures méthodes à employer. C'est ainsi que les bureaux de méthode sont apparus dans les modèles d'organisation industrielle. Mais il s'agit plutôt de recherche d'efficacité, c'est-à-dire du meilleur rendement, au sens physique du terme. Un autre regard possible est celui du développement, en France, des ateliers et manufactures, de leur organisation nécessaire pour produire au mieux toujours les mêmes canons (premiers « standards » en quelque sorte) et donc de se référer à une nécessaire méthode, voire à un bureau des méthodes, ne serait-ce que pour les plans... Elle est apparue avec l'industrialisation de masse. La référence à des tâches répétitives a induit la nécessité d'établir préalablement des règles et de définir les comportements les plus adaptés pour limiter tous les risques applicables à la fabrication des produits, d'instituer un contrôle et une inspection, tant des pièces produites que des comportements et d'établir la conformité et la non-conformité des produits par rapport à des normes de fabrication. Cette phase est marquée par une conception de la qualité comme « état » ;
- La deuxième étape vise ce qui est qualifié d'aptitude à l'emploi (du produit). Elle s'est diffusée dans les années 1940 – 1945 (l'effort de guerre aux Etats-Unis) et marque l'utilisation, pour le « contrôle qualité », des méthodes statistiques, des plans d'échantillonnage. Cette étape se réfère aux travaux de W. A. Shewhart et de W. E. Deming, à partir des théories statistiques et des probabilités appliquées au

---

<sup>41</sup> F. W. Taylor, *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1967 (Ed. originale : 1923)  
Yvon PESQUEUX

- contrôle de la qualité des produits. Elle vient fonder une métrologie de la qualité, approfondissant la perspective précédente dans le sens de la qualité comme « état » ;
- La troisième étape, après la Seconde Guerre Mondiale, est caractérisée par la consommation de masse et par l'accélération de la production de biens et de services. Elle correspond au concept de « satisfaction des besoins explicites », un des fondamentaux du *marketing-management*. Les processus de production doivent être maîtrisés pour permettre d'obtenir la fiabilité des biens produits et la diminution des coûts, ces deux aspects venant construire la théorie de la qualité correspondante. La notion d'« assurance – qualité » se développe durant cette période, mais restreinte à l'idée de niveau de confiance, niveau formant une base mathématique de l'« assurance – qualité », et permettant de passer de la confiance dans la fiabilité à la notion de sûreté de fonctionnement. Elle est liée aux noms de W. E. Deming, J. Juran, A. V. Feigenbaum, K. Ishikawa, S. Shiba, P. B. Crosby. On parle aussi à ce sujet de « qualité orientée produit », conception qui s'inscrit toujours essentiellement dans une conception de la qualité comme « état ».

## Focus sur les auteurs de la gestion de la qualité

### J. M. Juran<sup>42</sup>.

D'origine roumaine, J. M. Juran était ingénieur et consultant. Il a d'abord travaillé à l'usine *Hawthorne* de la *Western Electric* au service des réclamations avant d'être invité au Japon après la Deuxième guerre mondiale par la JUSE (*Japanese Union of Scientists and Engineers*). Il est connu pour avoir utilisé, dans le domaine de la gestion de la qualité, la loi du 20 / 80 (loi de Pareto) qui stipule que 20% des problèmes occupent 80% de l'attention), pour avoir mis en avant l'importance centrale de la formation des agents organisationnels à la gestion de la qualité, pour avoir formulé la « trilogie de Juran » qui est une approche transversale construite à partir de trois logiques : le « plan qualité », le « contrôle qualité » et l'amélioration de la qualité. Il a également médiatisé la pratique des cercles de qualité dont il avait observé le développement au Japon. Sa conception de la qualité et de la gestion de la qualité est principalement focalisée sur l'opérateur.

### A. V. Feigenbaum<sup>43</sup>.

C'est un praticien qui a occupé des fonctions de direction des opérations industrielles à la *General Electric* dans les années 1960 avant de diriger une entreprise de conseil en ingénierie. Il a par ailleurs dirigé, toujours dans la décennie 1960, l'*American Society for Quality*. Il est considéré comme le conceptualisateur de la notion d'« usine fantôme » et du TQM.

<sup>42</sup> . M. Juran, *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York, 1951 – J. M. Juran, *Managerial Breakthrough*, McGraw-Hill, New York, 1964 – J. M. Juran, *Management of Quality Control*, McGraw-Hill, New York, 1967 – J. M. Juran, *Quality Planning and Analysis*, McGraw-Hill, New York, 1970 – J. M. Juran, *Upper Management and Quality*, McGraw Hill, 1980 – J. M. Juran, *Juran on Planning for Quality*, The Free Press, New York, 1988

<sup>43</sup> A. V. Feigenbaum, *Quality Control: Principles, Practice and Administration; an Industrial Management Tool for Improving Product Quality and Design and for Reducing Operating Costs and Losses*, McGraw-Hill, « industrial organization and management series », New York, 1945 – A. V. Feigenbaum, & D. S. Feigenbaum, *The Power of Management Capital : Utilizing the New Drivers of Innovation, Profitability, and Growth in a Demanding Global Economy*, McGraw-Hill, New York, 2003

#### **K. Ishikawa<sup>44</sup>.**

Professeur à la faculté d'ingénieurs de l'Université de Tokyo, il est considéré comme ayant fondé et développé la notion de « cercle de qualité » et il est surtout connu pour le diagramme « causes – effets » en arêtes de poisson. On parle aussi à ce sujet de « qualité orientée produit », conception qui s'inscrit toujours dans une conception de la qualité comme « état ».

#### **S. Shiba<sup>45</sup>**

C'est un des auteurs japonais fondateurs du management par la qualité, Professeur à l'Université de Tsukuba. Il est connu pour avoir introduit dans ce champ le diagramme KJ ou diagramme des affinités (du nom de Kawakita Jiro, ethnologue japonais). Il a créé, avec des chefs d'entreprises américaines (notamment *Motorola*) le *Center for Quality of Management*. Il a également contribué à la diffusion du « Management par la percée » (*Breakthrough Management*, une modalité de changement par rupture vers une activité différente, par le repérage des signaux faibles pouvant servir d'appui à ce type de changement.

Le diagramme des affinités est un outil de résolution de problèmes de type *problem solving* permettant, dans le cadre d'une animation de groupe, de créer une vision partagée et de la mettre en problème pour bâtir les plans d'action adéquats. La démarche repose sur l'analyse d'un problème (compte tenu de la définition des moyens à employer et par la construction d'un diagramme des relations entre les objectifs et les moyens). C'est une forme d'animation qui permet de construire une représentation commune par le recours à une animation processuelle au moyen de la rédaction d'idées simples sur des étiquettes à partir de données verbales, étiquettes qui seront ensuite rapprochées les unes des autres et mises en relations jusqu'à la stabilisation de la représentation finale.

#### **P. B. Crosby<sup>46</sup>**

C'est un praticien qui a contribué au développement de la gestion de la qualité, tant sur le plan conceptuel que pratique au regard de l'aphorisme « faire bien du premier coup ». Il développe donc une conception de la qualité en 4 principes comme conformité aux éléments requis par le processus de production et par le client, le « système qualité » (qui repose sur la prévention), la norme de performance qui est aussi le « zéro défaut » (au regard des éléments de conformité requis comme définis plus haut), la mesure de la qualité (qui s'effectue à partir de la mesure du coût de la non-qualité). Il a développé une conception de la qualité comme conformité à des standards.

---

<sup>44</sup> K. Ishikawa, *Principes généraux des cercles de qualité* (traduction Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité - AFNOR), Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), Tokyo, 1980

<sup>45</sup> S. Shiba & D. Walden & A. Grapham, *TQM : Quatre Révolutions Pratiques dans le Management*, Dunod, Paris, 2003 (Ed originale : *New American TQM*, 1993) - S. Shiba & D. Walden, *Le Management par la percée. Méthode Hoshin*, avec Martine Morel, Insep Consulting Editions, Paris, 2007 (Ed. originale : *Breakthrough Management: Principles, Skills, and Patterns or Transformational Leadership*, 2006)

<sup>46</sup> P. B. Crosby, *Quality is Free*, McGraw Hill, New York, 1979

- La quatrième étape est caractérisée par la satisfaction des besoins exprimés et implicites. Elle apparaît dans les années 1980. C'est l'époque du développement des méthodes d'amélioration de la qualité, des méthodes de résolution de problèmes, du programme « Zéro Défaut » et de la chasse à l'usine fantôme. Les méthodologies sont les mêmes un peu partout, mais la manière de les pratiquer possède des spécificités propres à chaque organisation et selon chaque pays. Les référentiels d'évaluation de la qualité se multiplient d'abord, pour se réduire ensuite (au moins 20 normes en 1987, un peu moins en 1994, 5 au maximum en 2000). Ils sont adoptés par un nombre croissant de pays. Les prix de la qualité prennent alors naissance. On parle de plus en plus de management de la qualité. Cette étape a été à l'origine d'un véritable renouveau de l'idéologie de la qualité dont les zélateurs les plus connus ont été T. Peters & R. Waterman<sup>47</sup> dont on rappellera les huit principes de l'excellence : 1. Les entreprises excellentes ont le parti pris de l'action. 2. Elles restent à l'écoute du client. 3. Elles favorisent l'autonomie et l'esprit nouveau. 4. Elles associent la productivité sur la motivation du personnel. 5. Elles se mobilisent autour d'une valeur clé. 6. Elles s'en tiennent à ce qu'elles savent faire. 7. Elles préservent une structure simple et légère. 8. Elles allient souplesse et rigueur. Ces principes ressemblent d'ailleurs beaucoup aux 14 points du management de la qualité de W. E. Deming<sup>48</sup>. Cette étape marque, au-delà de la conception de la qualité comme « état », la montée en puissance d'une conception de la qualité comme « processus » ;
- La cinquième étape se caractérise, dès les années 2000, par la dualité qui opère entre les perspectives normatives de l'ISO 9000, version 2000 à l'époque, perspectives qui mettent en avant une logique procédurale à partir d'une modélisation de l'organisation en processus et celles du TQM (*Total Quality Management*) même si, en fait, c'est un peu plus tôt (dès les années 1995) qu'une prise de conscience émerge dans les travaux des spécialistes telle que B. Froman<sup>49</sup> qui évoque déjà l'association « qualité – sécurité – environnement ». Cette perspective tend à confondre qualité et management. Dans le premier cas, il s'agit d'ouvrir les conditions de possibilité d'une standardisation préalable de la certification par un tiers intervenant et, dans le second, de privilégier la logique de l'autodiagnostic valant fondement d'une perspective stratégique, même si la norme permet, elle aussi un autodiagnostic. Elle est corrélative de la disjonction des périmètres juridique, économique, social et environnemental de l'activité. C'est pourquoi la référence à la norme et à des procédures de « certification – accréditation » se fait plus nette, procédures représentatives de cette disjonction du périmètre de l'activité économique de l'organisation et des modalités d'engagement de sa responsabilité vis-à-vis des clients (ou des usagers) par exemple. Il en va de même à l'intérieur de l'organisation sur la relation d'emploi à une époque où le contrat de travail n'indique qu'un lien de subordination juridique et ne vaut pas, comme cela, lien de subordination managériale. Il s'ensuit toute une thématique de la contractualisation managériale qui n'est plus tout à fait celle de la contractualisation juridique mais qui, en combinaison, contribue à la construction d'une véritable idéologie propriétaire. Le contrat vaut en quelque sorte comme fait social total et vient masquer la propriété comme « référence ultime » car le contrat, « c'est la propriété », faisant de cette dernière un autre « fait social total ». On retrouvera une illustration de ceci dans la généralisation des raisonnements en « clients –

<sup>47</sup> T. J. Peters & R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Collins, New York, 1983

<sup>48</sup> W. E. Deming, *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering, 1986

<sup>49</sup> B. Froman, *Guide to Preparing the Corporate Quality*, CRC, New-York, 1997

fournisseurs ». Il faut en effet noter l'absence d'une véritable propriété dans la contractualisation managériale, si ce n'est sous forme virtuelle. On trouve ici une accentuation de la perspective venant considérer la qualité comme un processus.

Mais rappelons, avec G. Garel<sup>50</sup>, que, pour fonder une histoire de l'objet que l'on historicise, il faut avoir posé les ingrédients nécessaires à fonder cette histoire (et donc dépasser la simple analyse chronologique par adjonction d'un jugement de valeur) avec :

- Des études de cas présentant des aspects emblématiques par leur ampleur, leur succès (ou leur échec), qu'il s'agisse d'événements, d'ouvrages ou de nouveaux produits ;
- Des analyses sectorielles consacrées à une entreprise ou un secteur (l'automobile, par exemple, pour ce qui concerne la qualité dans la décennie 1980) ;
- Des repères de type « modèles archétypiques » positionnés dans le temps (la « roue de Deming » jouant par exemple ce rôle).

Et l'historicisation est aussi très souvent l'alibi qui évite de se poser la question de l'évolution du contenu d'un champ conceptuel.

Au nom de la 4<sup>e</sup> étape, par exemple, on évalue souvent les produits de la 3<sup>e</sup> comme étant de mauvaise qualité (relativement à ce qui s'est passé ensuite). Sous couvert de la vulgate de la concurrence accrue, on y acte la modification des modalités de la compétition entre les membres des différents cartels par le renouvellement plus rapide des produits et des services au cycle de vie d'autant plus court (de qualité moindre alors ?) et l'enrichissement de la prestation en termes de produit par des services, d'où la référence à la relation de service.

Le processus d'évaluation de la 5<sup>e</sup> étape acte le pouvoir de l'organisation sur le citoyen et construit un processus d'évaluation par une tension entre un système de protocoles issus de l'ISO (une théorie de la qualité ?), protocoles relatifs à un moment donné et une situation donnée dans une perspective pragmatique-utilitariste, sans véritable théorie correspondante... et la prestation proposée (imposée ?) au client.

Rappelons que la 2<sup>e</sup> étape faisait explicitement référence à une théorie statistique. Ne s'agirait-il pas alors, au nom des *best practices*, de donner l'illusion d'une évolution venant masquer l'inexistence d'un véritable fondement conceptuel à la notion ? Le management de la qualité était issu, voire était un des aspects du génie industriel (qui venait l'englober) et dont la déclinaison « théorie – sciences - sciences de l'ingénieur - techniques de l'ingénieur » venait en fonder les catégories. Toutefois, une des constantes de ces différents moments est que la qualité s'ancre sur la notion de métier avec ses référents techniques et ses référents en matière de « bonnes pratiques » même si, aujourd'hui, avec le management comme « objet » d'application, il est bien question d'en appliquer les catégories à l'organisation tout entière (d'où la référence à un *Total Quality Management* et aux processus de l'ISO 9001). C'est d'ailleurs leur objet dans la mesure où la focalisation sur les relations « client – fournisseur » a laissé passer la question de la gestion des « risques globaux » comme on le voit avec les atermoiements quant au réchauffement climatique et la pandémie covid-19.

Un des aspects venant traverser cette chronologie est ce que l'on peut qualifier d'étirement de la notion de client dans le temps, comme pour en faire une figure sans visage (comme certaines figures du surréalisme) puisqu'il s'agit de faire comme s'il y

<sup>50</sup> G. Garel, « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et Comprendre*, décembre 2003, pp. 77-89.  
Yvon PESQUEUX

avait à satisfaire les besoins de tous ceux qui, de près ou de loin, participent à la vie de l'organisation et donc agissent forcément pour le mieux de la société tout entière. Notons, qu'au passage, la notion de client se confond alors, et c'est le but, avec celle d'utilisateur. C'est à ce titre que l'on s'autorise à distinguer (surtout pour bien les identifier) entre des clients internes et des clients externes, germes de la convocation de ce qu'est devenue aujourd'hui la référence à la théorie des parties prenantes<sup>51</sup>. Tout comme avec les parties prenantes d'ailleurs, on constate une extension aussi bien des clients externes « classiques » vers des clients internes que des clients externes « classiques » vers d'autres clients externes. C'est le cas lorsqu'aux clients externes « classiques », ceux qui achètent le produit, on ajoute les contraintes de la gestion d'un label, éthique par exemple. Pour les clients internes, il est très souvent question de l'organisation tout entière. Cette extension de la figure du client pose la question de leur priorité. Sur cet aspect, K. Ishikawa apporte une réponse sur la hiérarchisation avec, dans l'ordre suivant : les salariés, les actionnaires, les consommateurs, les partenaires et la société. Le client interne privilégié étant le salarié, on peut se poser la question du glissement discursif du terme de « salarié » à celui de « client ». En effet, une fois le principe de satisfaction du personnel posé, il est difficile d'en savoir plus. Les textes naviguent entre un management de la qualité qui cherche à intégrer et un autre qui cherche à impliquer. Le seul objet de cette extension est surtout de fonder la référence privilégiée à l'application des catégories de la relation « client – fournisseur » à tous et à tout, faisant de cette relation le fait générateur de l'implication totale dans l'organisation qui est alors la seule capable de répondre aux exigences du client-roi. C'est sur cette relation que la gestion de la qualité applique un jugement de valeurs. Or, comme chacun le sait, *I can get no, satisfaction !* C'est donc une sorte de jugement impossible.

## **Focus : loi, valeur, norme, règle, conformité, conformisme, déviance et transgression**

### **Loi**

La loi est une règle objective car spécifiée, dont l'objet est le comportement en société, et à vocation universelle sur la base d'un territoire, assortie de sanctions. Son versant universalité conduit à des obligations sans droit, alors que son versant inscription conduit au droit. Les deux versants sont le plus souvent confondus, mais la perspective de l'obligation est celle de la « bonne communauté », c'est-à-dire orientée vers les autres (cf. les droits de l'Homme) tandis que celle du droit *stricto sensu* est celle de la « vie bonne », c'est-à-dire centrée sur soi. L'usage de la notion se retrouve dans d'autres contextes (une loi scientifique, les lois du marché, etc.). C'est ce second cas qui nous intéresse particulièrement dans la mesure où le terme de loi se rapproche ici de la notion de règle du jeu, c'est-à-dire un contexte d'obligations sans droits, une logique relationnelle.

C'est S. Goyard-Fabre<sup>52</sup> qui signe l'article « loi » du *Dictionnaire de philosophie politique*. Elle constate l'incertitude sémantique du concept suivant le domaine d'application qui est le sien (science, éthique, droit, etc.). L'apparition de la loi, dans son

<sup>51</sup> E. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

<sup>52</sup> R. Goyard-Fabre, article « loi », *Dictionnaire de philosophie politique*, PUF, 1996, pp. 355-360.

acception politique, est corrélative de l'écriture et de la formation des cités. Cet ordre conventionnel distingue la loi de la cité de l'ordre de la nature, d'où la querelle entre la fondation positiviste et naturaliste de la loi. L'histoire conduit aujourd'hui à un triomphe du fondement positivisme sous les traits du légalisme. Les limites du rationalisme positiviste se heurtent à l'implicite (« l'esprit des lois »<sup>53</sup>) et à celles de la confusion du légal et du légitime, d'où la recherche de l'intelligibilité des lois en dehors d'un rationalisme formel. Et c'est là que loi et éthique se retrouvent au regard des valeurs mais dans une perspective qui les distingue toutefois, en l'absence de lois éthiques. Pour ce qui nous concerne ici, soulignons d'abord l'acception grecque qui fait de la loi ce qui s'oppose à l'arbitraire et qui se réfère à une personne arbitre. La loi s'inscrit donc en rapport avec la raison et son caractère obligatoire tient de sa forme.

Le concept de « loi naturelle » pose la question des « références ultimes » et donc aussi de celle d'une théorie générale. Elle s'inscrit au sein de la dualité « scepticisme – dogmatisme », le scepticisme conduisant à la critique de l'existence d'une objectivité en matière de loi, le dogmatisme conduisant à accepter la loi comme indiscutable. Dans cet ordre d'idées, parmi ceux que l'on peut classer comme sceptiques, Max Weber<sup>54</sup> nous indique comment toute valeur ne peut se trouver imposée au monde que par un acte de volonté du fait de l'existence de présupposés de l'ordre du non rationnel. Par ailleurs, les dilemmes induits dans cette réflexion marquent la limite de la référence à une loi aux fondements objectifs. Max Weber critique l'existence de sphères de valeurs qui seraient distinctes les unes des autres. Mais toutes les éthiques non sceptiques ne s'inscrivent pas pour autant dans une théorie de la « loi naturelle ». Les obligations irréductibles posent en effet le problème de leur préconception et des modes d'accession à celles-ci (l'intuition est ainsi fort peu rationnelle). Elles ne présupposent pas non plus l'existence d'une fin unique. C'est pourquoi le concept de « loi naturelle » a aussi quelque chose à voir avec une perspective cognitiviste. Il conduit à la question des droits naturels et à celle de la loi positive, alliance d'une référence à des principes et à des visées pratiques.

Si l'un des principes de la loi est son caractère universel (application à tous dans les mêmes conditions de forme et de fond, en tous lieux et en toutes circonstances), il vient se poser les problèmes de l'application dans les conditions concrètes. C'est ce qui vient fonder les contours de la discussion qui apparaît aujourd'hui au travers de la question territoriale, critère dont la référence pourrait justifier des différences dans les mises en œuvre suivant des aspects tels que les conditions pratiques, les situations locales, l'état d'esprit du lieu, le degré de réactivité, la capacité d'auto-organisation, d'initiative. La question de l'adaptation territoriale de la loi conduit à accepter l'idée d'une réponse spécifique, suivant la nature des enjeux et des situations locales, compte-tenu de la légitimité néo-libérale accordée à la notion d'autonomie, qui reconnaît l'existence éventuelle d'une évolution différente des sous-ensembles constitutifs de la société, comparativement au cadre collectif public, sans pour autant passer aux logiques de normes.

Les débats qui viennent d'être évoqués peuvent être considérés comme étant constitutifs de ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler la *hard law* (*framework*, cadre) qui, indépendamment de la substance juridique de la loi (qu'il s'agisse des pays de droit écrit

<sup>53</sup> Montesquieu, *De l'esprit des lois*, Hachette Livre BNF, collection « Philosophie », Paris, 2013, ISBN-10 : 2011759471, ISBN-13 : 978-2011759474 (Ed. originale : 1748)

<sup>54</sup> Max Weber, *Economie et Société*, Plon, Paris, 1971 (Ed. originale : 1921)

dans la tradition qualifiée de napoléonienne ou de pays de droit coutumier dans la tradition qualifiée d'« anglo-américaine »), se distingue aujourd'hui de la *soft law* (celle qui est issue des normes, par exemple), même si une analyse un peu hâtive tend à ramener la *soft law* aux régimes juridique anglo-américains. Si la *soft law* est assimilée au régime de *common law* parce qu'elle s'est développée aux Etats-Unis, il faut la situer sur un autre plan. La puissance de la *soft law* est en effet plus redevable des catégories du « moment libéral » du fait de la référence à des normes et à leur américanité que de leur lien avec un système juridique donné. La *soft law* apparaît en effet au-delà des obligations légales, sur la base d'initiatives au départ purement volontaires, en liaison avec le thème du *lobby*. Il en va ainsi des normes et donc de la « norme qualité ». Mais la *soft law* est aussi autre chose qu'une forme de codification d'un jeu social, puisque le substantif de *law* tend à lui conférer des attributs juridiques.

La *soft law* se caractérise par des sources d'inspiration extra-juridiques (éthiques, par exemple) et par une « codification – normalisation » qui vient lui donner une coloration juridique. Les sources d'inspirations se réfèrent souvent à des intérêts (prévenir le risque d'une crise de réputation par exemple). Les organisations s'identifient alors comme territoire institutionnel et construisent les critères de légitimation de leur souveraineté au travers de la substance de type *soft law* pour les référentiels normatifs qui sont les leurs, dans la mesure où ces normes privées sont rendues publiques, et ce sans véritable preuve de leur représentativité au sens démocratique du terme.

Sa genèse relève d'une sorte de calcul d'intérêt, au sens de ce qui intéresserait l'organisation d'abord et dont les jalons peuvent être résumés de la manière suivante, même s'ils ne sont pas forcément toujours dans le même ordre :

- Evaluation de l'enjeu ;
- Evaluation de la zone de tolérance ;
- Elaboration d'un premier type de réponse en termes de contrôle ;
- Formalisation de « l'esprit des lois » lié aux outils définis ;
- Mise en place d'un système de pilotage associé ;
- Ouverture sur la société civile, notamment aujourd'hui par la référence à des « parties intéressées », et non par référence au Bien Commun ;
- Communication des motivations éthiques, formulation qui est le plus souvent effectuée dans le cadre d'éthiques appliquées ;
- Canalisation de la communication par des dispositifs légaux sur les modalités de la communication (*advertising law*) ;
- Canalisation de la communication par des dispositifs légaux applicables aux informations à communiquer (*disclosure law*) ;
- Mise en place de système de couplage « communication – mise en œuvre ».

### Valeur

P. Foulquié<sup>55</sup> parle de valeur économique pour tout ce qui a « *la propriété de ce qui peut contribuer à la satisfaction des besoins des hommes* ». Toujours pour P. Foulquié, on entend par valeur « *tout ce qui réaliserait la nature propre de l'agent moral (valeurs idéales), ou cette réalisation elle-même* ».

---

<sup>55</sup> P. Foulquié, *Dictionnaire de la langue philosophique*, PUF, Paris, 1995.  
Yvon PÉSQUEUX

Kant et Mencius parlent de la transcendance des valeurs comme nous le dit F. Jullien<sup>56</sup> : « ce qui fait qu'un homme est prêt à sacrifier sa vie, plutôt que de transgresser son devoir, nous dit Kant (...) est qu'il a conscience alors de " maintenir " et " d'honorer " dans sa personne la dignité de l'humanité. Car il est deux sortes de " dignités " dit Mencius : les dignités naturelles, " conférées par le ciel " (l'humanité, le sens du devoir, la loyauté...) et les dignités sociales " conférées par l'homme " (prince, ministre, grand préfet...). Si l'homme peut souffrir de paraître à ses yeux indigne de vivre, poursuit Kant, c'est qu'il peut renoncer complètement à la " valeur de sa condition " (matérielle et sociale), mais non à la valeur de sa personne. De même, dit Mencius (...), le " désir de ce qui a de la valeur " est partagé par tous les hommes ; mais ces hommes attachent communément de la valeur à des éléments qui, tels les honneurs dont le prince nous comble ou nous dépouille, n'ont pas de " valeur authentique ". C'est " en eux-mêmes ", en effet, que tous les hommes " ont de la valeur " mais bien peu s'en rendent compte. Ce qui, " à leurs yeux ", transcende les valeurs morales est l'universalité ». L'universalité de la notion de valeur est donc fondée ici dans sa double dimension historique et géographique.

Les domaines d'application de la notion de valeur sont très nombreux (économique, éthique, esthétique, etc.). De façon relative, la notion de valeur trouve ses fondements dans l'économique par référence à l'utilité. On retrouve la même idée dans le caractère attachant d'une chose, mais dont la relation se trouve reposer sur un groupe social : l'intelligence est ainsi désirable, utile et possède alors une valeur. Plus globalement, c'est à ce sens-là que se rattache l'idée de valeur sociale. Au regard de cette conception, se trouve fondé le concept de valeur absolue, comme dans le domaine de l'éthique où ce concept tient une place essentielle dans la problématique de la moralité. Le concept de valeur se positionne enfin au regard du caractère d'une fin (être au service de telle valeur) qui peut être d'ordre esthétique, éthique, politique ou religieux. L'agent ajuste sa conduite à la fin à laquelle il s'astreint. L'action rationnelle en valeur se trouve ainsi commandée par la valeur exclusive poursuivie et se trouve ainsi au centre de la morale de conviction chez Max Weber (*Gesinnungsethik*) qui la distingue, par son caractère d'irrationalité, de l'activité rationnelle en finalité (*Zweckrational*). Comme le souligne R. Ogien<sup>57</sup>, les énoncés en termes de valeurs peuvent être évaluatifs, prescriptifs (impératif de type « il faut ») ou directifs et c'est ce qui fait toute la difficulté du concept. La perspective les concernant peut être aussi bien axiologique (à composante descriptive comme courageux, généreux) que normative (bien, mal, meilleur, pire). Mais ce qui fonde la référence à des valeurs repose sur la difficile « association – dissociation » entre une acception cognitive de la valeur et une acception normative. C'est P. Livet qui signe l'article consacré au concept de valeur dans l'*Encyclopedia Universalis*, et en souligne l'emploi le plus souvent au pluriel et constate ainsi que « les individus agissent au nom de valeurs non seulement qui s'opposent, mais dont on peut se demander si elles sont comparables entre elles. Du coup, la suprême valeur n'est-elle pas la liberté, puisque c'est elle qui nous permet de choisir entre les autres valeurs ? ». Il souligne aussi le contenu prescriptif de la référence aux valeurs mais dans une perspective plus large que celle de norme et de celle d'obligation, en particulier au regard de l'existence d'une sanction.

<sup>56</sup> F. Jullien, *Traité de l'efficacité*, Grasset, Paris, 1996.

<sup>57</sup> R. Ogien, article « normes et valeurs », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996, pp. 1052-1064.

I. Sene<sup>58</sup> se base sur la rationalité axiologique inhérente à la notion de valeur pour questionner la relation « moyens – fins », la fin étant considérée comme la valeur visée. Il signale les trois manières d'exercer sa rationalité, celle qui part des moyens pour aller vers les fins, celle qui remonte des fins vers les moyens et celle qui ne pose aucune hiérarchie entre moyens et fins. C'est ce qui le conduit à distinguer les valeurs objectales – positives avec les bienfaits et négatives avec les nuisances, chacune des postures conduisant à la figure du bon et à la figure du mauvais – valeurs attachées aux objets, des valeurs relationnelles – ou solidarités pouvant prendre la forme de l'inclusion (agrégation) ou de l'exclusion (ségrégation) – et des valeurs politiques qui décrivent la direction que doit prendre l'agencement des bienfaits (ou des nuisances) et des solidarités (qu'il s'agisse d'agrégation ou de ségrégation). C'est du jeu relatif entre les figures du bon et du mauvais, l'agrégation et la ségrégation, que naissent, à ses yeux, les figures du bien, du mal et de l'absurde. La co-valorisation « agrégation – bienfait » conduit à la figure du bien, la co-valorisation « bienfaits – ségrégations » (cf. le bœuf aux hormones) ou encore « nuisances – agrégation » (cf. Nike et l'esclavagisme moderne) à la figure du mal et la co-valorisation « nuisances – ségrégation » de la figure de l'absurde.

Les normes sont obligatoires dans leur domaine d'application, alors que les valeurs indiquent seulement ce qui est préférable, ce qui autorise le fait d'être plus ou moins en accord avec les propositions évaluatives. Les valeurs se situent ainsi dans le registre du prédicat ou de la préférence et ancrent le concept dans le cadre d'une théorie des choix. Mais il faut aussi parfois reconnaître que la norme implique un jugement de valeur et que certaines valeurs sont liées à des obligations de même que les normes sociales admettent des exceptions venant poser la question de la déviance. J. Habermas<sup>59</sup> note que les valeurs débordent le domaine de la théorie du choix rationnel, en distinguant les valeurs épistémiques (vérité, rationalité cognitive), le domaine de l'utilité technique, celui des interactions stratégiques (rationalité instrumentale), le domaine du normativement juste et celui de l'expression authentique (appartenant tous les deux à la rationalité communicationnelle).

Les valeurs sont rendues intelligibles par les discours que l'on fait sur elles et on peut, avec O. Galatanu<sup>60</sup>, classer les discours sur les valeurs en deux catégories :

- Les discours de description, voire de théorisation et de transmission des valeurs ;
- Les discours édifiants qui vont porter sur les représentations mentales des émetteurs et des récepteurs de ces discours, à visée performative.

F. Chatel consacre un article de l'*Encyclopedia Universalis* à la question spécifique du rapport « normes – valeurs sociales ». « *Dans le langage sociologique, une norme constitue une règle ou un critère régissant notre conduite en société (...) La norme acquiert une signification sociale dans la mesure où, comme le fait ressortir le terme de culturel, elle est jusqu'à un certain point, partagée (...) Les normes représentent des attentes collectives liées à l'éventuelle application de sanctions qu'elles ont tout à la fois pour objet de spécifier et de justifier. Les normes définissent le comportement approprié, au niveau des usages, ou la conduite requise, au niveau des mœurs et des lois ; elles*

<sup>58</sup> I. Sene, « Comment repenser la valeur ? Petite axiologie face aux questions de l'écologie et de l'immatériel », 3<sup>e</sup> Congrès de l'ADERSE, Lyon, 18-19 octobre 2005.

<sup>59</sup> J. Habermas, *Ethique de la discussion*, Cerf, Paris 1992.

<sup>60</sup> O. Galatanu, « La construction discursive des valeurs », in J.-M. Barbier J.-M. (Ed.), *Valeurs et activités professionnelles*, L'Harmattan, Paris, 2004.

*impliquent donc l'existence de principes plus généraux à la lumière desquels leurs prescriptions et leurs interdits peuvent être légitimés. C'est à ces principes qu'on tend à donner, dans la sociologie contemporaine, le nom de valeurs* ». La norme est prescriptive là où la valeur est la base d'un jugement. La norme est un mode d'incarnation des valeurs et ce sont elles qui fondent les modalités d'un contrôle social au regard de la conformité aux normes, fixant donc les limites de la déviance<sup>61</sup>. La norme pose le problème de son intériorisation au-delà du calcul.

F. Chatel va donc poser la question de la déviance. Et, se référant à R. K. Merton, il souligne la différenciation entre buts culturels et moyens institutionnalisés, c'est-à-dire, en fait, entre valeurs et normes, la déviance résultant d'un écart entre les idéaux culturels proposés aux agents et les modèles légitimes de conduite. La primauté accordée aux idéaux culturels conduit à l'émergence de modes plus efficaces d'obtention des objectifs culturellement valorisés (l'innovation sociale). C'est dans cette perspective que viennent s'ancrer les modes d'adaptation individuelle tels que la résistance, l'évasion par abandon des valeurs et des normes, la rébellion qui, pour sa part, correspond à un effort de remplacement des valeurs et des normes rejetées par un système culturel et normatif. Un autre point d'entrée sur les figures de la déviance repose sur la relation entre l'intention et l'acte, c'est-à-dire les motifs et le comportement observable. La conduite peut ainsi être perçue par autrui comme déviante, sans être pour autant sous-tendue par des motifs du même ordre (par exemple dans le cas des injonctions paradoxales). Ce sont aussi les motifs qui peuvent être déviants, sans pourtant se traduire dans un comportement considéré comme tel. Il faut enfin souligner l'intérêt de la distinction entre la déviance comme fait et sa perception dans la mesure où, ce qui compte aussi, c'est la réponse suscitée de la part des autres membres du corps social dans une perspective interactionniste. C'est cela qui permet de remettre en cause le déterminisme normatif.

Les valeurs ne se réduisent pas à nos désirs, ce qui justifie la division entre les faits et les motivations poussant à agir, entre les croyances et les désirs. La motivation s'inscrit-elle en dissocation avec la loi morale ? La motivation implique que l'on se place dans la position du « je » sur la base d'une perspective internaliste, là où la loi morale dessine les contours d'une perspective externaliste.

Face au subjectivisme, on peut avoir trois attitudes :

- Reconnaître un statut fragile aux valeurs (dans nos pratiques, nous montrerions une sensibilité aux valeurs, tout comme nous sommes sensibles à des couleurs ou des formes) ;
- Se résigner à cette situation et en tempérer l'absence d'objectivité par le recours à un accord intersubjectif comme chez J. Habermas ;
- Reconnaître la relative autonomie des valeurs par rapport aux sujets du fait de leur statut d'entités sociales. « *La société s'impose aux individus, ses valeurs aussi. On rapproche alors la notion de valeurs de la notion de normes sociales* ».

P. Livet aborde donc la question de la disjonction des contextes de valeurs à partir de l'expression de « sphères de justice » de M. Walzer et de celle de « cités » de L. Boltanski & L. Thévenot.

---

<sup>61</sup> H. S. Becker, *Outsiders*, Métailié, Paris, 1985.  
Yvon PESQUEUX

Une des questions relatives aux valeurs est donc celle de l'existence d'une pluralité ordonnée des valeurs : l'agréable (les valeurs liées au fonctionnement d'un organe de sensibilité particulier), les valeurs vitales (l'accroissement de la vie, donc aussi ce qui est noble), les valeurs spirituelles (le beau, le juste, le vrai) et la valeur suprême (le sacré). C'est ce qui conduit à évoquer la différenciation possible des valeurs sur la base du critère de transposition dans d'autres contextes que celui du jugement de valeur initial, et le degré de convergence qu'elles requièrent pour fonder une communauté de jugements. C'est la perspective contextuelle qui interfère ici dans la mesure où le concept de valeur fonde la dialogique « valeurs personnelles – valeurs impersonnelles ».

C'est le triomphe de l'économie de marché qui a forgé la croyance en la primauté accordée à la valeur d'échange qui, contrairement à la valeur d'usage qui tient à la spécificité des objets et à ce qu'on peut en faire, propose une perspective générale. C'est aussi la valeur économique qui permet d'ancrer le concept dans la dualité « utilité – préférence », objectivant en quelque sorte une perspective subjective à partir d'une règle d'ordre fondant la rationalité du choix. « *On est donc en présence d'une théorie relativiste, qui n'a pas besoin de fixer un repère extérieur aux agents* », nous dit P. Livet.

Il pose enfin la question de savoir si le système des valeurs est une construction plausible dont la réponse dépend de la liaison établie entre les faits et les valeurs. Il s'agit ici de mieux cerner les raisons qui permettent de changer nos positions et qui dépendent de notre façon de définir ce qui est important et ce qui ne l'est pas. C'est ce qui conduit à examiner le statut d'une approche émotionnelle de l'expérience de valeur. Comme le souligne P. Livet, « *l'intérêt d'une telle perspective est de pouvoir établir une analogie entre sentiment de valeur et jugement vrai, et donc de pouvoir dire en quoi un sentiment de valeur est ou non justifié : il faut que la situation possède cette propriété axiologique (...)* On parlera ici de " *légitimité* " du rapport entre l'objet de l'expérience de valeur et le contenu du sentiment de valeur. Dans les deux cas, on vise la relation du sujet à une valeur qui ne dépend pas de lui ». Mais les valeurs se distinguent des émotions, ces dernières étant liées à une différence de la situation observée avec nos attentes implicites, même si la répétition de la situation peut modifier progressivement nos attentes. Il y a en effet des attentes qui résistent. De plus, s'attendre à ce qu'une situation présente une valeur est avoir une attente de second degré là où les émotions sont de l'ordre de la réaction.

D'où les questions posées par P. Livet :

1. Peut-on considérer les valeurs comme reposant sur des propriétés indépendantes de nous ? Nous prenons alors conscience de nos valeurs en confrontant nos attentes à l'épreuve des faits conduisant (ou non) à leur révision.
2. Les valeurs sont-elles relatives à des cultures incomparables entre elles ? Cette question pose celle du relativisme et du thème de l'acculturation comme mode de révision. De plus, la sensibilité aux valeurs a vocation à évoluer avec l'expérience dans le temps.
3. Existe-t-il une rationalité des valeurs, une rationalité axiologique qui soit parente mais différente de la rationalité instrumentale, c'est-à-dire celle qui se borne à ajuster les moyens aux fins ? C'est là que l'on se trouve confronté à la notion d'épreuve.

La difficile articulation « normes – valeurs » peut ainsi être considérée à partir de la dualité fonctionnalité (au regard des normes) et idéalité (au regard des valeurs).

## Normes

Les normes sont des instruments de gouvernement à orientation dépolitisée, dont la prolifération actuelle accompagne le mouvement de re-régulation libérale (recherche d'un agonisme) et qui constituent le centre des politiques décisionnelles privées et publiques. Ces normes-là servent à produire de l'information qualifiante (des certifications, accréditations, évaluations) dans la perspective de fonder une régulation (cf. pas une réglementation), c'est-à-dire des modalités de fonctionnement non réglées *a priori*. La conséquence en est le développement de liaisons dangereuses entre normes et règles car des règles (au sens strict de règlement) se réfèrent à des normes qui visent, pour leur part, à fonder la dynamique d'une régulation. C'est d'ailleurs ce qui conduit à la question de savoir si une norme peut être considérée comme un modèle.

La référence à des normes indique l'importance de la normalisation aujourd'hui avec :

- Des lieux d'institutionnalisation (mais sans contrôle démocratique ou à contrôle démocratique affaibli ce qui fonde alors de la gouvernance par de la technocratie) : AFNOR, UE, etc. ;
- Le problème du poids majeur des parties intéressées dans la fixation des normes (au regard, en particulier, de l'absence de la prise en compte d'une volonté générale et de toute preuve de leur représentativité) ;
- Le problème de leur information et de leur expertise (importance des données scientifiques et techniques comme critère de rationalité dans la fixation de la norme) ;
- Le consensus comme principe politique de construction de la norme ;
- L'application volontaire et contrôlée par un tiers auditeur allant jusqu'à un comportement qui frôle l'omniscience.

La normalisation se réfère à un contexte professionnel sur la base de deux moments :

- Le moment de la production autocentrée de la norme qui repose sur des modèles de connaissance et de reconnaissance sur la base de la rationalisation d'une imagination pragmatique. La rationalité contextualisée est mise en avant ainsi que la référence à l'expérience, ce qui en démontrerait alors la rationalité ;
- Le moment où la norme est rendue publique, la référence étant celle de la communication d'une vision professionnelle structurée dans un cadre discursif qui permette le transfert du fait de la construction d'une objectivité par référence, là aussi, à l'expérience. C'est en cela qu'il est question, avec la norme, de la création d'une connaissance organisationnelle. La rationalité dont il est question ici est pourtant a-contextualisée puisqu'il s'agit de communiquer.

Une norme est aujourd'hui « *un document déterminant des spécificités techniques de biens, de services ou de processus qui ont vocation à être accessibles au public, résultent d'un choix collectif entre les parties intéressées à sa création et servent de base pour la solution de problèmes répétitifs* »<sup>62</sup>. L'ISO définit la norme comme un « *document établi par un consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et repérés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné* ». La norme concrétise la volonté d'un groupe de définir un référentiel commun,

<sup>62</sup> B. Lelong & A. Mallard, « Dossier sur la fabrication des normes », *Réseaux*, vol. 18, n° 102, 2000.  
Yvon PESQUEUX

public et reconnu et, pour ce qui concerne le monde économique, de faciliter les relations « clients – fournisseurs ». C'est donc un mode de publicité (au sens de « rendre public »). La norme pose le problème de sa mise en œuvre, mais elle fournit une référence commune destinée à faciliter le processus de communication (cf. J. Habermas).

Le terme de *standard* est commun à la norme et au standard en anglais alors que l'on distingue les deux notions en français. Un standard résulte d'un acte unilatéral et émerge « au travers de la médiation des processus de marché : c'est la dynamique d'adoption des acheteurs sur un marché qui aboutit finalement à sélectionner, parmi la diversité des alternatives technologiques possibles, un ou plusieurs standards qui subsisteront »<sup>63</sup>. Le standard est plus assimilé à un processus réactif de consensus du monde économique ou du monde technique. Il répond, non seulement à des impératifs de communication, mais également à des impératifs de vitesse. Le *dictionnaire Larousse* définit le standard comme un modèle, un type, une norme de fabrication, de production. Il recouvre un ensemble de recommandations développées et préconisées par un groupe d'utilisateurs. La notion de « standard ouvert » recouvre l'idée de communication.

Il est par contre difficile de traiter du standard ainsi compris sans se référer à un type de standard très particulier avec la notion de *best practice*, référence courante aujourd'hui. Il faut d'abord remarquer que la notion se réfère à un jugement de valeur qui permette de distinguer les *best practices* de celles qui le seraient moins, voire des *bad practices*. Le référentiel de la *best practice*, c'est-à-dire ce qui fonde le jugement de valeur, est le plus souvent ambigu. Il se réfère à la fois à des référentiels externes à l'organisation (un corpus normatif) et à un référentiel interne issu du jugement de la direction générale. La notion de *best practice* est donc soumise à un double jugement de valeur, la référence externe étant considérée comme plus éloignée que la référence interne. Le versant *practice* de la *best practice* vise un projet de routinisation de ladite pratique sans pour autant que la notion de *practice* ne soit réellement définie si ce n'est au travers de l'idée d'un état de l'art (standard) à la fois « en situation » et « hors situation ». La *best practice* se repère en effet « en situation », donne lieu à codification et jugement « hors situation » pour être re-socialisée « en situation » sur la base d'un double exercice : une promotion de la *best practice* et un dispositif de persuasion dans le but d'en faciliter l'adoption. Ces deux actes sont alors très proches de l'idéologie comme « passage en force », passage en force qui repose sur la simplification et l'incantation<sup>64</sup>. En effet, c'est par référence au volontarisme managérial et au jugement établi d'en haut qu'il est question de *best practice*, l'initiative volontaire étant, par exemple, une des modalités de création de ces *best practices*. Il faut noter le substitut que la notion de *best practice* propose à la plus transgressive innovation.

Le projet de l'adoption *best practice* est celui des isomorphismes (coercitif, mimétique et normatif) pour reprendre la classification de P. J. DiMaggio & W. W. Powell<sup>65</sup> par exercice d'un volontarisme managérial contribuant d'autant mieux à la légitimation du despotisme éclairé de la direction. La notion de *best practice* est supposée être fondée en raison par stimulation d'une xénomanie (la *bad practice* étant, pour sa part, et toujours en raison, rejetée par xénophobie). Avec la *best practice*, il est donc question d'un atavisme

<sup>63</sup> B. Lelong & A. Mallard, *op. cit.*

<sup>64</sup> Y. Pesqueux, « Parler de l'entreprise : modèle, image, métaphore », *Revue Sciences de Gestion*, n° spécial 20<sup>e</sup> anniversaire, 8/9 septembre 1998, pp. 497-513

<sup>65</sup> P. J. DiMaggio & W. W. Powell, « The Iron-Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, vol. 48, 1983, pp. 147-160.

organisationnel de type « réflexe » pour le moins ambigu. Comme avec la norme, il est toujours question de rendre publique (à l'intérieur de l'organisation) une norme privée (celle de la direction) avec l'ambiguïté d'une « stimulation réflexe » en raison, puisqu'il ne saurait être question de faire autrement tant cela est évident. Avec la *best practice*, on retrouve donc la tension « hétéronomie – autonomie ». Mais une autre dimension interfère avec celle-ci, celle du jeu « allomorphisme – isomorphisme » qui repose, pour ce qui est de l'allomorphisme, à un référentiel externe et, pour ce qui est de l'isomorphisme, sur l'atavisme organisationnel dont il était question plus haut.

Le label est au plan commercial ce que le standard est à l'organisation. En créant la distinction, le label est un moyen de construction des barrières à l'entrée.

Il est toutefois important de souligner l'imprécision des référentiels normatifs éventuels dont les catégories pures, celles de la normalité fonctionnelle, celles de la normalité statistique et celles de la normalité sociale et culturelle ont tendance à se mélanger.

Pour leur part, H. Savall & V. Zardet<sup>66</sup> proposent une classification des logiques de normalisation sur la base de ce qu'ils qualifient de « tétra-normalisation » qui désigne les quatre grands pôles de normes correspondant aux grands enjeux, souvent contradictoires que constituent les échanges commerciaux (*OMC*, etc.), les conditions sociales (*BIT*, etc.), la sécurité comptable et financière (*IASB*, *IFRS*, etc.), la qualité et l'environnement (*ISO*, etc.). Les auteurs proposent deux hypothèses pour expliquer la dynamique de ces normes, celles des fonds de commerce liés à chacune de ces logiques normatives et celle de la responsabilité sociale des entreprises. Ils partent également de l'idée de l'accélération de la péremption des normes internationales pour expliquer l'élargissement de la référence à des normes du fait, par exemple, des manœuvres institutionnelles et concurrentielles pour défendre les positions nationales et pour rétablir la confiance (scandales comptables et financiers), de la péremption (exemples de l'*ISO 9001* dans ses différentes versions et des politiques de qualité totale et la multiplication des autres normes *ISO* à la fois complémentaires et concurrentes, comme l'*ISO 14 001*), de la volonté des dirigeants des entreprises multinationales de faire de leurs normes privées des normes publiques, etc. Ces aspects conduisent à la prolifération des normes, institutions et organismes, à des conflits, concurrences et hiérarchies des normes, à leur application partielle et discordante, à des infractions, des pratiques frauduleuses et détournements des normes, à des sanctions financières ou pénales irrégulières et inéquitables. La notion de « tétra normalisation » prend également en compte les deux pôles « baladeurs », celui des normes sanitaires et scientifiques, d'où le désengagement des Etats par création d'institutions de proximité et de partenariats « public – privé » afin de participer au processus de normalisation. Le développement de marchés de la normalisation et le mimétisme dans l'application des normes offrent la possibilité de construire des barrières à l'entrée. Il se produit d'ailleurs une forme de contagion normative. La norme peut alors être considérée comme un « méta produit », enjeu de dynamiques concurrentielles et d'incompatibilités momentanées (exemple de l'*ISO 9001* et de l'*EFQM*). Elle devient à la fois règle du jeu et produit conçu et vendu par des agents économiques dont elle constitue le fonds de commerce (exemple de l'audit comptable, de l'audit social, de l'assistance aux pays en développement, des organismes certificateurs et auditeurs qualité & environnement, etc.). La norme sert de base à une labellisation foisonnante : label de garantie des produits non fabriqués par des enfants, prix, qualité, labels sectoriels,

<sup>66</sup> H. Savall & V. Zardet, *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Economica, Paris, 2005.  
Yvon PESQUEUX

professionnels, *TOEFL* pour l'anglais, etc. Elle tend aussi à polluer l'univers décisionnaire en influençant en termes d'objectifs et de contraintes la réflexion stratégique et le pilotage opérationnel des organisations. Elle est souvent parachutée sans accueil organisationnel, d'où l'ambiguïté voulue de son contexte d'application, une consommation de valeur, des coûts cachés, la création de risques. La norme devient aussi un instrument d'ingérence chez les fournisseurs et sous-traitants, en permettant la mise en œuvre d'une véritable surveillance technologique, organisationnelle et économique et constituant la base de revenus récurrents pour l'audit. Elle développe la suspicion des agents organisationnels et, en même temps, la surabondance des pratiques dérogatoires. La conformité attendue est aussi souvent très proche du conformisme, conduisant alors à réduire l'innovation, voire à un véritable désarroi des agents organisationnels. Dans le cas d'une hétéronomie rigoureuse introduite par la norme (et les protocoles qui y sont associés, comme c'est parfois le cas avec la norme ISO 9001) on peut même être amené à parler de guidance, notion tirée du champ lexical de la religion.

L'environnement institutionnel s'en trouve affecté avec :

- La propension des institutions, administrations et organismes publics à externaliser la construction des normes à des groupes d'experts (les agences, par exemple) et donc, par là-même, à mettre en question leur dimension institutionnelle (omniscience) et / ou de son application (audit) ;
- La configuration de territoires institutionnels transnationaux ;
- L'écllosion de sources hybrides (du public et du privé) comme sources de normalisation (alors plus aisément manipulables, en particulier par les *lobbys* qui y sont présents) ;
- La floraison d'organismes d'accréditation, de certification, de qualification des produits ou des compétences ;
- La multiplication des agences de notation financière, sociale, sécurité, environnement ;
- La prolifération des organismes de contrôle privés et publics,

bref, la construction d'une idéologie du contrôle et de la compétition construite au regard des normes qui lui servent de référence, conduisant en outre à laminer la mise en œuvre des politiques publiques (exemple des « contre études » médiatisées, etc.) par exacerbation des dilemmes du type « développement économique – protection de l'environnement » du fait de conflits de hiérarchie entre les normes (internationales, sectorielles, nationales, etc.).

Mais le processus de légitimation de la norme est également important suivant qu'il est construit sur des modalités ouvertes (démocratie délibérative et / ou argument de la participation) ou bien sur des modalités fermées (club d'experts et argument de l'expertise).

C'est donc la référence à la norme qui conduit à la tension entre conformité et transgression, voire déviance.

### **Règle**

L'idée de règle renvoie à celle de conscience car une règle n'est que règle consciente. Ce qui distingue la règle de l'habitude, c'est qu'il est nécessaire de connaître les règles pour s'y conformer. À la frontière entre les deux notions de règle et d'habitude, quand on parle

de règles de bienséance, il est implicitement fait référence au fait que les membres du groupe les perçoivent et se sentent obligés de s'y conformer. Une règle oblige en effet l'agent à s'y conformer et se distingue, à cet égard, de l'axiome et du postulat qui relèvent plutôt des prémisses du raisonnement.

La règle indique aussi le comportement à avoir dans des circonstances précises et n'a pas de valeur universelle. Il n'y a donc pas de règle générale au sens strict du terme mais, pour ce qui concerne le domaine de l'éthique, des lois morales dans ce cas-là. La règle s'applique dans les limites d'une situation, mais dont les circonstances se trouvent être relativement stables. À la limite des circonstances d'exercice de la règle, se trouve la convention. La règle va donc osciller entre la convention aux fondements formels et la référence aux situations. Elle possède à la fois la fonction arbitraire d'une règle du jeu et celle, rationnelle, de porter du sens.

Mais il faut néanmoins souligner l'existence de règles qui régissent les comportements de façon normative (l'exemple de la prohibition de l'inceste, qui joue un rôle si important dans le caractère universel du concept ethnologique de culture en est un exemple). Elles régissent le comportement de façon normative et sont essentielles dans la définition des faits institutionnels. Mais le concept de règle comporte aussi l'idée de l'imitation, légitime et inviolable, dont l'impact dans l'univers esthétique est très important (être artiste est ainsi en quelque sorte faire comme cela doit être fait). C'est aussi plus généralement la référence légitime à l'état de l'art. Enfin, sur le plan linguistique, le statut de la règle est tout aussi intéressant à mettre en évidence dans la mesure où il ne pourrait y avoir de langue sans règle.

Se référer à la règle, c'est donc se poser la question de ce qui est régulier et irrégulier. Il est à ce titre important de distinguer le malsain de l'irrégulier. Chez E. Durkheim<sup>67</sup>, l'anomie apparaît quand la transgression perd de vue la règle, comme s'il y avait absence de règle. La désobéissance à la règle se distingue également du désordre (qui s'oppose à l'ordre) et dont l'issue de revenir à un ordre.

### **Conformité, conformisme, déviance et transgression**

Il est important de mettre au regard de la norme et de la règle, aussi bien le processus d'adhésion (dans sa version standard – la conformité, tout comme dans version intégriste – le conformisme) que le processus de déviance au travers de l'acte de transgression. La conformité est en effet ce qui va fonder l'acte de ressemblance et donc, quelque part, les perspectives de l'institutionnalisation, de même qu'inversement, l'acte de dissemblance et les perspectives de la déviance, compte-tenu (ou non) des logiques de récompense (au nom de la conformité) et de sanction (au nom de la transgression). Il est important de souligner l'impact de ces aspects (conformité, conformisme, déviance, transgression) dans le processus d'identification de l'individu au groupe. C'est aussi la référence à ces deux aspects qui fonde les tensions « contrôle – discipline » et « coopération – contrainte » dont l'issue ne va pas de soi. En effet, comme le souligne F. Bourricaud (2005) : « la conformité n'est donc pas assurée par l'application mécanique de la contrainte et elle ne résulte pas infailliblement d'un calcul sur le résultat duquel des individus, pesant chacun son intérêt, se seraient mis d'accord »<sup>68</sup>. Avec cet ensemble de

<sup>67</sup> E. Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, Paris, 1998 - *Le suicide*, PUF, Paris, 1983

<sup>68</sup> F. Bourricaud, article « conformité et déviance », *Encyclopedia Universalis*, 2005.

notions, il est important d'ajouter l'intercession des convictions et la référence à une autorité d'arbitrage.

La déviance se définit rapidement comme un écart à la norme, mais laisse ouverte la question de ses fondements. Il en va ainsi de l'escapisme qui peut se définir comme « *la décision de se soustraire à une société, tenue pour illégitime et pourtant trop forte pour qu'on lui résiste, est susceptible de prendre des formes différentes. Il peut être strictement individuel (" pour vivre heureux, vivons cachés ") , ou au contraire s'étendre au comportement d'un groupe tout entier, qui cherche avec plus ou moins de bonheur à se soustraire aux pressions d'un milieu hostile, par exemple en s'y fondant au moins en apparence* ». Il en va également du *coming out* par exemple, mais on entre alors là dans une perspective communautarienne, voire communautariste. La déviance se fonde aussi au regard de la figure du rebelle qui s'en prend au système de normes et / ou au système de valeurs, ces deux aspects permettant de distinguer le révolté du révolutionnaire. Le révolté, tout comme le rebelle, se confronte séparément des autres à des normes ou à des valeurs sans établir de liens entre elles tandis que le révolutionnaire s'attaque, entre autres, aux principes réunissant normes et valeurs de façon globale. Le délinquant s'écarte volontairement des normes pour les contourner à son strict profit. Mais la déviance naît aussi de l'ambiguïté des normes qui ouvre alors le champ des interprétations (et donc des comportements) possibles. La notion est contiguë à celle de marginalité et peut déboucher sur la délinquance. C'est avec cette acception que l'accent est mis sur l'importance du milieu. Son origine peut être considérée comme relative à une initiative individuelle (du fait de l'exercice de la volonté), à l'impossibilité individuelle à se conformer à la norme (pour des raisons cliniques) mais aussi fonction du regard porté par le groupe conforme. Dans ce dernier cas, la déviance peut être considérée comme une diversion par rapport à la conformité. Comme le souligne J. Selosse<sup>69</sup>, « *aucune conduite n'est déviante en soi, c'est la signification qu'on lui prête en fonction de critères normatifs individuels et sociaux qui lui confère ce caractère* ». Le déviant est donc perçu en tant que tel et rejeté par les groupes sociaux dominants, quitte à rejoindre le groupe des déviants, groupes à forte cohésion. Pour sa part, L. Sfez<sup>70</sup> distingue la « déviance normale » ou fausse déviance (individus membres d'un sous-système 2 prétendument déviant au regard des catégories d'un sous-système 1 tout en lui étant indispensable – la prostitution, par exemple) des déviations partielles (de type 1 par remise en cause d'un ou de plusieurs sous-systèmes sans remise en cause des rapports dominants et de type 2 qui remet en cause les rapports de production) de la déviance totale où la distance est insurmontable). G. Lapassade<sup>71</sup> situe la déviance en tension avec la pression vers l'uniformité et signale l'ambiguïté du rapport à la déviance qui oscille entre le rejet et le regret des apports que le déviant peut effectuer au groupe qui le rejette.

La transgression peut être assimilée au processus de déviance, mais ne prend sens qu'au regard des autres termes possédant le suffixe « -gression » : la régression qui est un retour en arrière, la progression, qui est un mouvement en avant, la digression, qui marque l'éloignement de la norme, sans jugement de valeur et l'agression qui est une manière violente d'imposer sa norme (ou de réagir au fait que l'Autre tente de vous imposer la

<sup>69</sup> J. Selosse, article « déviance », in R. Doron & F. Parot (Eds.), *Dictionnaire de psychologie*, PUF, Paris, 2003.

<sup>70</sup> L. Sfez., *Critique de la décision*, Presses de la Fondation nationale des sciences Politiques, Paris, 1992 (4<sup>e</sup> ed.)

<sup>71</sup> G. Lapassade, *Groupes, organisations, institution*, Economica, Paris, 2006.

sienne). La transgression est marquée par le jugement normatif sur le dépassement des limites au regard de la dualité « permis – interdit » dans la perspective de déplacer ces limites. Elle contient donc l'idée de dépassement.

La conformité passe par l'intériorisation de la norme, là où le conformisme passe par la dépendance et, dans les deux cas, il est bien question d'identification. La conformité à la norme pose la question de la transgression acceptée : la dérogation. Et à la boulimie des normes du « moment libéral » correspond la boulimie des demandes de dérogation. A. Orléan<sup>72</sup> met l'accent sur le mimétisme comme levier du conformisme. Il distingue trois types de mimétismes : le mimétisme normatif qui a pour but de ménager la désapprobation du groupe, le mimétisme auto-référentiel qui est de nature plus identitaire ou de nature mécanique (préjugé) et le mimétisme informationnel qui se réfère à l'action des autres comme étant de valeur supérieure.

## L'amélioration continue

La thématique de l'amélioration continue est récurrente dans le modèle organisationnel de la qualité. Une référence systématique est faite à W. E. Deming et à sa métaphore de la roue (PDCA – S. : *Plan* – préparer et planifier l'action, *Do* – développer et réaliser l'action, *Check* – vérifier et comprendre les résultats, *Act* – réagir pour améliorer les actions futures – *Standardize*), la standardisation étant le moment de l'intériorisation organisationnelle des progrès incrimementaux codifiés dans une logique de concrétisation du projet du management scientifique et du volontarisme managérial construit sur les *best practices*. Il s'agit en fait d'une théorie de l'apprentissage construite sur le modèle de l'apprentissage incrémental au travers du bouclage « évaluation prévue – post-évaluation », bouclage devant donner tort à la réalité au nom de l'intangibilité des prévisions. Le cycle PDCA a été complété par la perspective du « bond en avant » avec la méthode *Hoshin* (*ho* : directeur et *shin* : compas) qui construit une métaphore sur la voie à suivre au regard d'une vision et des moyens pour y parvenir et qui se dissocie de la précédente en proposant une référence à l'apprentissage par stade.

C'est W. E. Deming qui formula cette métaphore du cycle vertueux devenue si célèbre, bénéficiant de la légitimité de sa longue expérience avec la *Japan Union of Scientists & Engineers* (*JUSE*) après la Deuxième Guerre Mondiale. La *JUSE* vient apporter la dimension institutionnelle et fonder la dimension symbolique de la métaphore.

La métaphore de la roue sert à fonder la typologie des améliorations possible.

1. Avec *Plan*, il s'agit de considérer les dangers et les menaces et prévenir les risques.
2. Avec *Do*, il s'agit de détecter les anomalies, les dérives et de les corriger.
3. Avec *Check*, il s'agit de comprendre les causes des problèmes et de proposer des solutions.
4. Avec *Act*, il s'agit de détecter les axes stratégiques d'innovation et de conduire les projets correspondants.

On est donc face à une concrétisation radicale de la perspective utilitaire d'une rationalité procédurale.

---

<sup>72</sup> Orléan, « Psychologie des marchés, comprendre les foules spéculatives », in J. Ravereau & T. Trauman (Eds.), *Crises financières*, Economica, Paris, 2001.

### **Les liens entre la représentation occidentale de l'amélioration continue et la philosophie pragmatique**

Comme le signalent A. Bergman & C. Mauléon<sup>73</sup>, W. A. Shewart et W. E. Deming mettent l'accent sur les fondamentaux de la philosophie pragmatique pour ce qui concerne la version occidentale de l'amélioration continue. Ils mentionnent ainsi la philosophie pragmatique de C. I. Lewis (1883-1964). Ce serait ainsi une des interprétations possibles des cycles de type PDCA et des thématiques de l'amélioration continue, au-delà de la vision orientaliste (la voie) qui en est également donnée.

### **L'inspiration orientale de l'amélioration continue à partir du taoïsme (la sagesse de la voie)<sup>74</sup>**

Cette perspective orientale sera réduite ici au taoïsme avec toute l'insuffisance que cette seule référence peut constituer, mais qui sera néanmoins considérée comme suffisamment significative dans son empreinte sur la culture asiatique et, en particulier japonaise, avec toutes les précautions qu'il faut prendre à ce sujet, en particulier pour ce qui concernerait un culturalisme trop caricatural pour être cohérent. N'oublions pas non plus l'écriture essentiellement aphoristique des ouvrages de référence, écriture qui rend leur compréhension particulièrement difficile. Les Occidentaux ont donc en général du mal à comprendre le non-agir des taoïstes.

Il est intéressant, en outre, de souligner l'intérêt de cette analyse comparative pour ce qui concerne les fondements orientaux de l'amélioration continue. La réussite du *Kaizen* au Japon n'est-elle pas due en grande partie à une culture imprégnée de taoïsme et du culte de l'acte juste, favorisant des pratiques d'amélioration continue, aux antipodes des conceptions occidentales ?

Il est intéressant aussi d'en voir les effets idéologiques de la référence orientale :

- Son apparente dimension internationale car l'imprégnation japonaise du management de la qualité offre une forme de garantie d'universalité, tout en proposant, dans ce transfert, une compréhension très métaphorique, pour ne pas dire superficielle, de la notion de *tao* (la voie) ;
- Le fondement objectiviste des phases de ladite « roue » nourrit une idéologie progressiste donc enthousiaste à partir d'éléments que l'on peut espérer recenser et faire passer d'un univers (celui du tacite) à l'autre (celui de l'explicite) moyennant un gain d'explicitation éventuellement mesurable. Cette perspective de la spirale de la qualité lui donne sa dimension expansionniste sur d'autres thèmes managériaux.

### **Les références de la gestion de la qualité**

<sup>73</sup> Bergman & C. Mauléon, « Continuous Improvement and its Roots in Pragmatic Philosophy », 6<sup>th</sup> International Conference QMOD 2003, CNAM, Paris.

<sup>74</sup> F. de Gueuser & D. Pham & Y. Pesqueux, « A Reflexive "Detour": Approaching Representation and Action from an Oriental Perspective », Workshop « Corporate Management, Accounting, National Ideology – A Multinational Perspective », Aarhus School of Business, Danemark, 11-13 décembre 2003.

Yvon PESQUEUX

La gestion de la qualité repose sur un ensemble d'outils, de méthodes et de références venant « faire système ». Il en va en particulier d'une sorte de jeu de miroir entre des outils de gestion de la qualité et des méthodes de gestion de la qualité. L'objet de ce texte est d'en effectuer le tour. Il abordera successivement un panorama des outils de base et des méthodes de la gestion de la qualité, les référents de la gestion de la qualité (la relation « client – fournisseur » et la notion de processus), un examen de ce qu'est la norme ISO 9001, l'analyse de certains des référentiels de la qualité autres que l'ISO 9001 et des référentiels concurrents, sachant que, dans les deux cas, il peut également s'agir aussi de protocoles et de méthodes et, enfin, les tensions qui s'établissent entre le référentiel ISO 9001 et le *Total Quality Management*.

### Les outils de base et les méthodes de la gestion de la qualité

Sans ouvrir le débat sur la notion d'outil de gestion et sur celle de méthode de gestion, il est possible de les distinguer sous l'angle de leur dimension technique. L'outil sert à construire la représentation là où la méthode fonde la représentation.

Ces « outils de base » sont constitutifs d'un ensemble de représentations de la qualité ; on y trouve des outils tels que :

- Le recueil de données qui organise la collecte des données nécessaire à la mise en œuvre d'une gestion de la qualité. Cette logique fait le pont avec les systèmes d'information, autre champ très évolutif des sciences de gestion ;
- La carte de contrôle qui est le support documentaire du suivi de la gestion de la qualité.

Ces deux premiers ensembles d'outils sont focalisés sur la quête des informations.

- Le diagramme de dispersion (et autres diagrammes), outil statistique le plus courant du suivi des effets des politiques de gestion de la qualité ;
- Les affichages, etc. qui servent de base à la communication sur les enjeux et les effets de la gestion de la qualité.

Ces deux ensembles suivants sont focalisés sur la présentation et la communication visuelle des informations.

- Les méthodes de *Brainstorming* qui sont, dans la panoplie des outils mentionnés, ceux qui laissent de la place à l'intuition ;
- La méthode QQQCCP (qui ?, quoi ?, où ?, quand ?, comment ?, combien ?, pourquoi ?) qui est un guide de diagnostic organisationnel ;
- Le diagramme « causes – effets » ou en « arête de poisson » (de K. Ishikawa<sup>75</sup>) qui se réfère à 5 « M » (méthode, matière, main-d'œuvre, milieu et matériel). Cet outil va contribuer à mettre en exergue la notion de causalité plurielle comme cause de la non-qualité. Il va également fonder ce qui sera qualifié plus tard de *best practice* dans la mesure où les initiatives qui sont prises le sont pour la « bonne » cause.

Ce dernier ensemble d'outils vise à systématiser les démarches de diagnostic.

Face à ces outils, il est possible de mentionner des méthodes de gestion de la qualité avec :

- Le CEM ou Conception à l'Ecoute du Marché ;

<sup>75</sup> K. Ishikawa, *Principes généraux des cercles de qualité*, traduction Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité (AFNOR), Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), Tokyo, 1980.

- Les Oshin/Kanban qui visent l'organisation de la production ;
- Le Poka Yoke qui est un dispositif adapté à la pièce ou à l'outillage et qui vise à prévenir les erreurs, donc à assurer la qualité à la source.

Ces trois familles de méthodes sont focalisées sur des aspects organisationnels spécifiques (conception d'une part, production de l'autre).

- Les 5 « S » de T. Osada<sup>76</sup> comme méta-principes de management et définis comme le fait d'« imaginer des procédures faciles à suivre, faire en sorte que tout fonctionne bien, inciter chaque employé à apporter et maintenir des améliorations, améliorer le niveau des opérations et donc celui de l'assurance qualité ». Chacun des « S » vaut pour *seiri* (« débarras », c'est-à-dire hiérarchiser les éléments, traiter les causes, éliminer l'inutile), *seiton* (« rangement », c'est-à-dire définir le rangement et un agencement fonctionnel, ranger), *(s)eiso* (« nettoyage », c'est-à-dire définir les lieux à surveiller et les modes de contrôle et arriver au « zéro défaut » de la propreté), *seiketsu* (« ordre », c'est-à-dire organiser un management visuel et un management par la couleur) et *shitsuke* (« rigueur », considérée comme la première règle des 5 « S » afin de modifier les schémas de comportement) ;
- La modélisation en processus de l'ISO 9001 : 2015 ;
- Le *TQM* qui matérialise l'emprise de la logique de quête de la qualité sur le fonctionnement organisationnel (ou encore la perspective de *controlling*) qui lui est inhérente.

Ces trois dernières familles de méthodes de gestion de la qualité sont globales et visent aussi bien les structures que les comportements organisationnels.

Il faut ajouter à cela les procédures d'analyse du coût de la qualité (le COQ ou coût d'obtention de la qualité ou encore coût opérationnel de la qualité) qui reposent sur une grille d'analyse en quatre parties : prévention (toutes les dépenses liées au fonctionnement des contrôles, des essais et des audits), détection des défauts (dépenses de contrôle du produit à toutes les étapes), défaillance interne (estimation du coût des produits mis au rebut) et défaillance externe<sup>77</sup> (coût de la garantie). En miroir, on trouve aussi le CONQ (coût opérationnel de non-qualité).

La démarche de la qualité totale repose sur les aspects suivants :

- Elle vise l'« amélioration continue ». On rejoint là les catégories de l'*OD* (Développement organisationnel ou *Organizational Development*) et de la conduite du changement, perspective qui se situe en cohérence avec l'*OD*. Rappelons que le développement organisationnel a été la première appellation donnée au thème du changement organisationnel aux Etats-Unis au cours des années 1960 – 1970<sup>78</sup>. Il est apparu en France au milieu des années 1970 autour d'auteurs comme R. Beckhard<sup>79</sup>, W. G. Bennis<sup>80</sup> et H.-C. de Bettignies *et al.*<sup>81</sup>. Cette méthode (puisque'il est difficile de parler de théorie) exprime le désir d'humaniser les organisations dans le sens de l'amélioration de la qualité de vie de ses agents et d'accroître l'efficacité

<sup>76</sup> T. Osada, *Les 5S : première pratique de la qualité totale*, Dunod, Paris, 1993.

<sup>77</sup> J.-M. Gogue, *Qualité totale et plus encore – Le management de la qualité en question*, L'Harmattan, collection « Dynamiques d'entreprises », Paris, 2006.

<sup>78</sup> F. Friedlander & D. L. Brown, "Organization Development", *Annual Review of Psychology*, vol. 25, 1974, pp. 313-341.

<sup>79</sup> R. Beckhard, *Le développement organisationnel, stratégies et modèles*, Dalloz, Paris, 1975.

<sup>80</sup> W. G. Bennis, *Organization Development : its Nature, Origins and Prospects*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1969.

<sup>81</sup> H.-C. de Bettignies *et al.*, *Maîtriser le changement*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1975.

institutionnelle de ses systèmes. Une des notions fondamentales liée au développement organisationnel est la notion de « choix organisationnel ». C'est une stratégie éducative qui utilise les moyens les plus larges propres à réaliser des choix organisationnels meilleurs et plus nombreux dans un monde en mouvement. Le « comportement organisationnel » est un autre concept clé de la théorie du développement organisationnel<sup>82</sup>. Il est identifié comme une donnée de l'organisation et s'intéresse à l'étude du comportement humain et aux facteurs qui peuvent influencer la performance. L'étude du comportement organisationnel doit tenir compte des interactions entre la structure formelle, les tâches identifiées, la technologie employée, les méthodes de travail, le comportement des individus, le processus de gestion et l'environnement externe. Le comportement organisationnel<sup>83</sup> ne se limite pas à l'étude des comportements individuels. Il est possible d'affirmer que les objectifs du développement organisationnel sont de créer un climat d'ouverture à la résolution des problèmes, d'adopter l'autorité associée au rôle et au statut du savoir et de la compétence, de localiser les responsabilités concernant la prise de décision et la résolution de problèmes aussi près des sources d'information que possible, d'établir la confiance entre les personnes et les groupes, de focaliser l'attention sur les objectifs de travail et d'intensifier les efforts de collaboration, d'instaurer un système de récompenses qui tienne compte à la fois de la réalisation des objectifs de l'organisation et du développement des personnes, d'accroître, pour l'ensemble du personnel, le sentiment d'être partie prenante aux objectifs de l'organisation, d'aider les managers à diriger en fonction d'objectifs pertinents et d'accroître l'autonomie et l'autocontrôle de chacun des agents de l'organisation. Le développement organisationnel est centré sur le changement des attitudes et/ou des comportements et s'appuie sur une forme d'apprentissage fondée sur l'expérience, d'où la validité d'une telle référence dans les logiques de gestion de la qualité ;

- L'engagement de la direction, l'implication, la formation et la motivation du personnel ;
- La création des équipes de pilotage qui acte la découverte par le management de la qualité, des apports de la gestion de projet ;
- La définition de l'état actuel et du référentiel pour mesurer la définition des objectifs à atteindre, le déploiement des objectifs, la définition des responsabilités, la mise en place de plans d'action, les contrôles des différences entre résultats et objectifs, la définition des actions correctives, réinterprétation, par la gestion de la qualité, de la boucle de contrôle.

La gestion de la qualité recouvre un champ de pratiques dont les éléments principaux sont les suivants :

- Le « contrôle qualité » qui met l'accent sur le produit ;
- Les groupes de progrès qui mettent l'accent sur la dimension humaine et la résolution de problèmes avec, par exemple, la méthode de l'analyse des causes (rechercher toutes les causes possibles, analyser les causes, vérifier et valider les hypothèses, etc.),
- L'« assurance qualité » qui met l'accent sur les processus clés ;
- Le management de la qualité qui privilégie la qualité perçue ;
- Le management global de la qualité qui marque le projet de rendre cohérents ces champs de pratiques assez disparates.

<sup>82</sup> L. J. Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, Pitman, 1989.

<sup>83</sup> A. Sorge & M. Warner, *Organisational Behaviour*, IEBM, 1998.

De ce fait, les logiques de gestion du modèle organisationnel de la qualité sont construites sur la perspective de la “ cohérence globale ” entre les aspects suivants :

- Les préoccupations de type ressources humaines (exemple : les groupes de progrès) ;
- Les méthodes de diagnostic accompagnées d’une évaluation en termes de coûts (problématique du coût d’obtention de la qualité, COQ – coût d’obtention de la qualité) ;
- Les catégories relevant du projet et des caractéristiques d’un modèle organisationnel par projet ;
- Les perspectives processuelles qui rendent difficile la référence à une situation donnée et c’est là que le management de la qualité contribue à créer de l’incertitude.

Cette typologie a conduit à la sédimentation de ce qui est aujourd’hui qualifié de « méthodologie qualité » dont la norme ISO va construire l’archétype, méthodologie générique de modélisation organisationnelle en processus au moyen d’une succession de phases au travers desquelles on cherche à repérer les clients et leurs besoins. Au travers de la spécification des besoins attendus « dans » et « hors » de l’organisation, cette méthodologie génère relations (et frontières) au nom d’une conformité attendue de la prestation.

### **Les référents de la gestion de la qualité**

Ces référents sont incessamment répétés, finissant ainsi par constituer le leitmotiv du domaine.

#### **La relation « client – fournisseur »**

La relation « client – fournisseur » est une sorte de méthodologie générique d’organisation et repose sur trois principes :

- Le principe de généralité, car elle concerne tous les agents organisationnels ;
- Le principe de réciprocité, car tout agent organisationnel est tour à tour client et fournisseur ;
- Le principe de généralité, car elle est valide aussi bien au niveau de l’individu qu’à celui d’une entité comme de l’organisation dans son ensemble.

Parler de la relation « client – fournisseur » implique donc de devoir toujours préciser le niveau auquel on se situe, ce qui est loin d’être le cas dans la littérature normative et professionnelle. C’est aussi ce qui justifie les références constantes à la genèse des frontières entre la position de client et celle de fournisseur, des flux sur lesquels s’applique la gestion de la qualité. Mais cela implique, en dualité, une perspective intégratrice de ces ensembles de relations, intégration qui est le plus souvent effectuée par le recours au terme de « maillon », recours discursif permettant d’affirmer, en même temps, que la qualité reflétera celle de son maillon le plus faible, instillant ainsi les logiques de peurs et de solidarité contrainte.

Les catégories de la gestion de la qualité vont cependant nuancer cette perspective de l’intégration par le recours à la notion de valeur ajoutée sortie du cadre de sa définition économique en mettant l’accent sur « valeur » et non plus sur « ajoutée ». Chaque entité organisationnelle n’a sa place que si elle apporte un plus. La notion de valeur ajoutée est la notion qui permet de penser la réalisation de la qualité au moindre coût, c’est-à-dire de

Yvon PESQUEUX

justifier, au nom du coût, une qualité obtenue moindre du fait d'un arbitrage entre coût et qualité. C'est en même temps la notion qui va servir à justifier les économies de gestion qui sont produites par la gestion de la qualité, la référence à la valeur ajoutée servant de justification à la redéfinition des relations « clients – fournisseurs » comme moyen de remettre en cause les habitudes, les gaspillages, etc. Le recours à la notion de valeur ajoutée vient légitimer une véritable phobie du manque d'efficacité, reprise, par exemple, dans les notions de « zéro défaut » et des « zéros » associés.

La chaîne des relations « clients – fournisseurs » ne peut enfin fonctionner que s'il y a « réaction – rétroaction ». C'est le recours discursif de la justification néguentropique de la boucle de qualité. Qu'elle soit en accord ou non avec les hiérarchies existantes, cette chaîne est fondatrice d'une forme de pérennité relationnelle, valant ainsi pérennité de la substance organisationnelle. Avec la relation « client – fournisseur », la qualité quitte le domaine de la gestion pour entrer dans celui de l'organisation. C'est ce qui vient sans doute expliquer l'extension de la relation dont il est question tout au long de cette démonstration. Mais si la modélisation relationnelle aboutit à stabiliser un modèle de l'organisation sur la base de relations « clients – fournisseurs », il ne garantit pas la pérennité de ceux qui les incarnent.

### **La notion de processus**

La notion de « processus » est l'un des principes de management de la qualité identifiés dans la norme ISO 9001<sup>84</sup> : « *un résultat escompté est atteint de façon plus efficace lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus* ». Un processus est défini, dans la même norme, comme « *l'ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie* ». La norme précise que « *l'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant. L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus* » où le management est défini par « *les activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme* ». Il s'agit donc « *de comprendre et de satisfaire les exigences ; de considérer les processus en termes de valeur ajoutée ; de mesurer la performance et l'efficacité des processus ; d'améliorer en permanence des processus sur la base de mesures objectives* ».

L'ISO 9001 : 2015 n'est plus centrée sur les procédures, mais sur les processus, tendant à en faire un véritable vecteur de modélisation et rejoignant ainsi l'idée d'un modèle de ingénierique de l'organisation ingénierique<sup>85</sup>. Toutefois H. Mitonneau<sup>86</sup> n'oppose pas procédures et processus, mais les définit comme « *deux moyens d'approcher la qualité, celles-là s'effaçant lorsque ceux-ci apparaissent dans la version 2000 de la norme, mais aussi deux éléments complémentaires et indispensables d'un même système. [...] La procédure trouve sa place dans le processus lorsque cela s'avère nécessaire* ». Il nous précise par ailleurs que « *l'approche par les processus met l'accent sur les résultats à atteindre et les moyens à utiliser* ». Il s'agit du « quoi » et du « combien » pour les résultats et du « comment » pour les moyens à utiliser. La notion de processus fait explicitement apparaître la notion de flux et qui ne fait pas plus apparaître la procédure

<sup>84</sup> Norme internationale ISO 9000 : 2015, AFNOR.

<sup>85</sup> Y. Pesqueux, « Le modèle ingénierique de l'organisation », halshs-02495552, 2/03/2020

<sup>86</sup> H. Mitonneau, « Déterminer les processus et démontrer leur efficacité », *Qualité références*, 2000.

comme référence, puisque non reliée explicitement à la pratique. La notion de processus intègre explicitement celle de flux et elle est établie sur la base du QQQQCP alors que si la procédure est également établie sur la base du QQQQCP, elle n'intègre pas explicitement la notion de flux. L'organisation étant un ensemble de flux d'échanges organisés sous forme de processus, ceci explique concrètement pourquoi, entre autres, la norme ISO 9001 : 2015 a été publiée. On ne peut pas faire de qualité sans processus établis avec des procédures. On ne peut donc éviter l'assemblage de processus, de flux d'information. Notons aussi que, pour que la norme soit acceptée et appliquée, il lui fallait aussi être reconnue dans son efficacité, donc au détriment de trop de précisions initiales.

Cette approche vise donc la modélisation de l'organisation permettant de réaliser les objectifs, et elle est donc liée à la notion d'efficacité. Il nous précise par ailleurs qu'« *un processus peut être mis en place de façon temporaire (on parle de projet) ou de façon permanente, tout dépend de l'objectif visé. De ce point de vue, l'approche par les processus se prête bien aux besoins d'évolution du système de management aujourd'hui* ». Le projet est en quelque sorte le fondement de l'idée de processus, dès lors que l'on a compris que le projet est lui aussi un processus à élaborer. À ce titre, le projet est constitué par un assemblage de processus comme dans le « Plan d'Assurance Qualité », qui est la partie assurance qualité du projet et qui est l'expression en termes d'« assurance qualité » des processus pour le projet.

Avec la notion de « processus », nous sommes en fait confrontés chronologiquement à deux modèles en « processus » de l'organisation. Le premier est un modèle traditionnel reposant sur une représentation venant à privilégier la division des tâches. Le deuxième est un modèle en activités que l'on qualifie de moderne, reposant sur une représentation recherchant des perspectives d'intégration des tâches, principalement par le recours à la notion d'activité. Les processus sont vus à la fois comme une combinaison d'activités et comme une technique de management. Ils sont considérés comme étant devenus stratégiques, comme il en est question dans la norme ISO 9001 qui passe des pratiques de l'organisation (avec le *continuum* « mission – organisation – objectifs – plans d'action – procédures – processus, *check list* – compte-rendu d'activités – meilleures pratiques » comme garantes de l'amélioration continue) aux actions génériques représentatives des exigences générales de la norme (identifier, gérer les processus, en déterminer la séquence, les interactions, les critères, les méthodes efficaces pour en assurer la maîtrise compte tenu de la disponibilité en informations afin de mieux les mesurer, les analyser et les surveiller dans le but de mettre en place des axes d'amélioration).

A ce titre, ce modèle pourrait être idéologiquement qualifié de post-taylorien. Il pourrait être aussi rapproché d'un modèle de l'« organisation flexible » qui est aussi pourquoi la norme ISO 9001 : 2015 a été établie. Elle propose en quelque sorte l'aboutissement d'une recherche sur la notion d'efficacité et de flexibilité au travail, commencée, au moins dès 1969, chez Renault par exemple, dans des ateliers dits flexibles et, plus généralement, dans toute l'industrie, à partir de moyens reconnus de tous, et ayant ensuite permis la délocalisation afin de permettre aux agents organisationnels de créer de la valeur ajoutée, c'est-à-dire de passer plus rapidement à de nouveaux processus.

Il faut noter la corrélation entre la référence faite au processus et celle faite à l'activité, en particulier durant la période de débat (1985-1995) où elle figure aussi bien au niveau de la norme qu'à celui des outils de calculs des coûts (avec la comptabilité d'activité et

les outils de pilotage associés - *Activity based management, balanced scorecard, etc.*). Le développement de la comptabilité d'activité repose sur des constats qui ont été faits au début de la décennie 1980. L'organisation était jusque-là construite sur des principes d'organisation dits « tayloriens » ou encore sur des modalités « tayloriennes » de la création de valeur sans véritable référence à l'automatisation et à des technologies de l'information et de la communication. Ceci était d'ailleurs le cas pour toutes les activités : cabinet de conseil, administration, collectivité, association, toute activité de tout groupe industriel, organisation militaire, de police, l'hôpital et la santé, le transport, etc., les TIC s'intégrant à ces entités au fur et mesure de leur développement. La recherche d'une optimisation a alors poussé à repenser l'organisation du « modèle taylorien » pour rechercher tout ce qui pouvait sembler identifiable d'une façon commune, mais finalement identifiable seulement de façon abstraite initialement, pour concerner ensuite tous les aspects du fonctionnement organisationnel. La comptabilité d'activité tient ainsi compte du renouvellement du fondement des modes d'exercice de la gestion qui découle de ces modifications et a contribué à mettre en exergue l'actualité d'un renouvellement des représentations qui fondent le gouvernement de l'organisation à partir de la notion d'« activité ». Les analyses développées à cette époque furent centrées sur les notions de progrès technique et d'automatisation avec les conceptions suivantes : le progrès technique est considéré comme beaucoup plus rapide qu'auparavant et interdit de se fonder sur l'analyse du passé pour comprendre le futur (raisonnement par extrapolation), l'automatisation faisant augmenter la part relative des coûts indirects (conception, développement, mise en œuvre, maintenance, réparation, entretien, etc.). Ceci a modifié l'importance relative des modalités de fonctionnement du fait de l'importance de « nouveaux » facteurs.

De ce fait, pour orienter les choix de gestion, il n'y avait plus de sens à imputer les coûts indirects au taux de main-d'œuvre directe. À l'extrême, et ceci est d'autant plus vrai que les activités de service prennent de l'importance, il n'y a plus que des coûts de structure et plus aucun coût direct, les modalités de la création de valeur ajoutée ayant changé. Il ne s'agirait alors que de gouvernance des compétences, que ce soient celles du personnel ou celles de l'organisation. Ces tendances se sont développées avec celui des TIC (technologies de l'information et de la communication). Elles ont donc suscité la remise en cause de la signification apportée par les méthodes classiques du taylorisme, de mesure des coûts aux modalités de gestion et elles ont contribué au renouvellement du modèle organisationnel dans sa vocation à créer de la valeur, d'où l'émergence de la méthode de comptabilité d'activité comme devant conduire à une meilleure représentation de la genèse de la valeur ajoutée.

Cette dernière méthode, structurée conceptuellement par G. J. Staubus<sup>87</sup>, auteur du domaine de la théorie micro-économique, a été développée à partir des travaux de R. S. Kaplan<sup>88</sup> avant de devenir la référence du groupe *CAM I. (Computer Automated*

<sup>87</sup> G. J. Staubus, *Activity Costing and Input Output Accounting*, Richard D. Irwin, Homewood, ILL, 1971 - *Activity Costing for Decision* - Garland Publishing, New York, 1988 - « Activity Costing : Twenty Years On », *Management Accounting Research*, vol. 1, n° 4, december 1990

<sup>88</sup> R. Cooper, « Implementing an Activity Based Cost System », *Journal of Cost Management*, Spring 1990 - « Explicating the Logic of ABC », *Management Accounting* (UK), november 1990 - ABC: the Right Approach for you ? », *Accountancy*, January 1991 - R. Cooper & R. S. Kaplan, « How Cost Accounting Systematically Distorts Product Costs », in W. J. Burns Jr & R. S. Kaplan (Eds.), *Accounting and Management : Field Study Perspective*, Harvard Business School Press, 1987 - « Measure Costs Rights - Make the Right Decisions » *Harvard Business Review*, september/october 1988 - « Profit Priorities from Yvon PESQUEUX

*Manufacturing Incorporated*) (C. Berliner & J. Brimson<sup>89</sup>), coopérative de recherche ayant développé le programme CMS (*Cost Management System*) dans le milieu des années 1980. Depuis, la méthode de la comptabilité d'activité proposée à partir des travaux du *CAMI* s'est largement diffusée, contribuant ainsi à la légitimation de la notion de processus comprise à partir de celle d'activité. En ce sens, une activité est vue comme une opération nécessaire au fonctionnement de l'organisation, implantée dans un ou plusieurs services. Des regroupements sont effectués pour passer des activités élémentaires aux processus propres à fonder une perspective de gestion, sur la base de trois idées : le regroupement d'opérations identiques entre différents départements, le fait que des processus peuvent regrouper des activités différentes qui existent dans différents départements, mais qui sont liés par des causalités et enfin, la volonté d'analyser les pratiques de l'organisation sous l'angle des actions qui y sont menées. Cette modification de la représentation des modes de gestion a été à l'origine de la remise en cause du fonctionnalisme organisationnel classique qui fondait l'organisation à partir d'une série de fonctions (achat, production, vente, etc.) mise en œuvre dans les services correspondants.

Selon H. Mitonneau, « pour définir et représenter le processus, le choix existe nécessairement quant au niveau de détail de la description. On perçoit clairement ici que la définition des sortants conditionne bien les activités à décrire : il convient donc définir pour commencer ce que l'on veut obtenir. Il faut accepter ce paradoxe de commencer par les sortants ». Il distingue les processus opérationnels (processus de réalisation du produit), fonctionnels (processus de pilotage et de support, plus concrètement les processus de management des ressources) et les processus de mesure, d'analyse et d'amélioration. Selon lui, la méthodologie à adopter afin d'identifier les processus est la suivante : lister les processus et, afin d'achever la démarche, vérifier les interactions entre les processus, la prise en compte des exigences de la norme et trouver les processus cachés.

La comptabilité d'activité et la référence au processus sont venues ouvrir la voie à la gestion de l'organisation par les activités et les processus (cf. *ABM*, *Activity Based Management*) et à sa gestion sur la base de connaissances (d'où la référence à la notion d'apprentissage organisationnel) puis, à l'instar de R. S. Kaplan<sup>90</sup>, au *Balanced Scorecard*, c'est-à-dire à un outillage de gestion construit sur une cartographie du suivi de la genèse de la valeur dans l'organisation. La gestion par les processus conduit à une représentation de la performance qui s'exprime par référence à

---

Activity Based Costing, *Harvard Business Review*, may june 1991- R. Cooper & R. S. Kaplan & L. S. Maisel & E. Morrissey & R. M. Oehm, « From ABC to ABM Does Activity-based Management Automatically Follow from an Activity-based Costing Project », *Management Accounting*, november 1992 - H. T. Johnson, « A Blueprint for World Class Management Accounting », *Management Accounting* (US), june 1988 - « Activity Management : Reviewing the Past and Future of Cost Management », *Journal of Cost Management*, vol. 3, n° 4, winter 1990 - *Relevance regained*, Harvard Business Press, 1993 - H. T. Johnson & R. S. Kaplan, *Relevance Lost - the Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, 1987 - R. S. Kaplan & A. A. Atkinson, *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall, 1979- R. S. Kaplan, « In Defense of Activity-based Cost Management », *Management Accounting*, november 1992 - « Management Accounting (1984-1994) : Development of New Practice and Theory, *Management Accounting Research*, n° 5, 1994

<sup>89</sup> C. Berliner & J. Brimson, *Cost Management for Today's Manufacturing - The CAM I Conceptual Design*, Harvard Business School Press, 1988

<sup>90</sup> R. S. Kaplan & D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996

une finalité, la création de valeur économique par l'organisation. Dans ce contexte, la gestion par les processus permet de distinguer entre les « activités à valeur ajoutée » et les « activités sans valeur ajoutée ».

Une activité à valeur ajoutée est vue comme celle qui augmente l'intérêt du client pour le produit ou le service, tandis qu'une activité sans valeur ajoutée résulte du mode d'organisation. C'est le cas, par exemple, des activités de retouche en bout de processus pour enlever les défauts accumulés tout au long du processus de production. C'est aussi sur ce constat que le COQ (coût opérationnel de qualité) et le CONQ (coût opérationnel de non-qualité) se sont bâtis. Ces familles de coûts sont identifiables aussi bien en fabrication que dans l'organisation. Les coûts de retouche, en fin de fabrication, sont typiquement des CONQ.

Les activités avec ou sans valeur ajoutée sont donc spécifiques à chaque organisation et, si possible, elles doivent être maîtrisées dès la conception. C'est maintenant le rôle de la conception que de concevoir un produit induisant le moins de CONQ possible, dans la mesure où les activités sans valeur ajoutée obèrent la capacité de l'organisation à créer de la valeur. On assiste ici à une évolution du contenu de la notion de valeur ajoutée car, à la lumière de la relation « client – fournisseur », cette notion est en train de perdre peu à peu son contenu ingénierique pour une vision plus financière. Parmi les activités à valeur ajoutée, il est également possible de distinguer les activités principales des activités secondaires. Les premières sont considérées comme le cœur du métier tandis que les secondes peuvent éventuellement être sous-traitées. Les activités considérées comme créatrices de valeur servent à orienter à la fois son organisation et sa stratégie, et son mode de gouvernance.

Pour gérer les processus, il faut savoir quel niveau de service associer à chacune des activités, rechercher les inducteurs de coûts associés. Se comparer est également une possibilité. Cette approche fournit une référence (ou *benchmark*). Aussi l'usage du *benchmarking* est considéré comme étant utile pour se situer par rapport à tout type d'activité, tant pour une activité principale que secondaire, puisqu'il s'agit aussi de voir comment la déployer au mieux, ici ou ailleurs. Si l'activité concernée est primordiale, cette référence fournit un objectif à atteindre. Si c'est une activité secondaire, elle peut être sous-traitée. La démarche de *benchmarking* est valide, aussi bien au niveau absolu qu'au niveau relatif (comparaison de l'évolution des tendances constatées chez soi avec celles qui sont constatées chez ceux qui sont considérés comme les meilleurs). Une fois que le diagnostic de la situation de l'activité a été réalisé, il devient possible d'agir sur les activités, par exemple en les simplifiant (avec l'utilisation, comme appui, des techniques de l'analyse de la valeur), en réduisant, dès la conception, le fait d'avoir à solliciter les activités pour lesquelles l'organisation est moins performante que ses *benchmarks* ou d'effectuer un arbitrage entre deux activités (augmenter les sollicitations de l'une pour réduire celles de l'autre, le résultat se traduisant par un gain net). C'est ceci qui « doit » inspirer les actes des managers.

L'analyse par les processus fournit la base de départ de la gestion par les activités, de la gestion par la valeur et donc d'une gouvernance organisationnelle<sup>91</sup> grâce à sa vision transfonctionnelle et à un système d'indicateurs de pilotage (inducteurs de performance) eux-mêmes reliés à des actions correctives et / ou préventives, « causes – effets » donc,

<sup>91</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007  
Yvon PESQUEUX

du fait du modèle de causalité offert. Elle fournit le cadre de la gestion de la performance et de la gestion par la valeur qui oriente l'action dans le sens du diagnostic associé non plus seulement par référence à une logique uniquement fonctionnelle, mais en faisant de plus en plus référence à une boucle de réaction à partir d'indicateurs venant fonder les actions correctives et préventives. Elle offre la base d'une réorganisation de l'organisation sur la base des processus donc les bases d'un *reengineering*<sup>92</sup>.

Dans *reengineering*, on suppose l'existence d'une succession logique de phases : celle de *de-engineering*, c'est-à-dire le démontage des processus existants et l'analyse critique de chacun de leurs éléments, puis le *re-engineering* proprement dit, c'est-à-dire le remontage de l'ensemble dans une configuration espérée comme étant meilleure, et c'est donc là aussi qu'intervient le *benchmarking*. Le *reengineering* se définit comme une remise en cause et une redéfinition des processus opérationnels pour réaliser des gains significatifs dans les facteurs clés de performance que constituent les coûts, la qualité, le service et la réactivité. Le *reengineering* deviendrait une nécessité, alors qu'*in fine*, c'est une sorte de veille technique organisée, porteuse d'effet en matière d'organisation des processus.

Les organisations fondées sur la forme taylorienne de la division, de la spécialisation, de la hiérarchie et du contrôle ne répondraient plus aux exigences de leur environnement. C'est en reconfigurant transversalement l'organisation et en changeant leur mode de fonctionnement que les organisations contemporaines amélioreraient leurs résultats de façon spectaculaire. En repensant les processus opérationnels, les postes de travail sont considérés comme multidimensionnels par l'élimination des vérifications, des attentes, des surveillances et des travaux improductifs. Le *reengineering* suppose également une évolution de la culture organisationnelle. En effet, aujourd'hui, trois forces agiraient sur les organisations, les clients, la concurrence et le changement, forces qui impliqueraient flexibilité et mobilité, et le *reengineering* répondrait à cela. Ce ne sont pas les produits et les services, mais la flexibilité ainsi acquise par les processus grâce auxquels ils sont créés, qui assurerait la réussite à long terme.

La gestion par les processus fait appel à quatre aspects en liaison avec les enjeux stratégiques actuels :

- Des objectifs extérieurs, c'est-à-dire qu'il faut absolument « être tourné vers le client » ;
- Un savoir-faire sans faille, capable *in fine* de « produire – fournir » juste ce qu'il faut du premier coup, ce qui conduit normalement à l'élimination des non-valeurs générées en dehors du métier dans la mesure où l'on travaille sur l'essentiel ;
- Une meilleure circulation de l'information, donc une meilleure réactivité ;
- Une plus grande autonomie de gestion au niveau local, donc un niveau plus cohérent pour gérer les problèmes opérationnels tout en évitant les niches d'opacité.

C'est pourquoi une telle gestion par les processus est supposée permettre le pilotage des processus et leur amélioration, donc un pilotage efficient de toute l'organisation. Les apports de cette approche sont à la fois d'ordre économique et d'ordre organisationnel. L'approche par les processus associe la qualité à la recherche de l'efficacité et de l'efficience, donc de la rentabilité de toute l'organisation.

---

<sup>92</sup> M. Hammer & J. Champy, *Le reengineering des processus*, Dunod, Paris 1995.  
Yvon PESQUEUX

J. Ségot<sup>93</sup>, à cette époque président de la Commission de normalisation « Qualité et Management » et S. Mathieu, « ingénieur normalisation qualité » à l'AFNOR, sont ainsi convaincus que l'approche processus est incontournable.

Pour H. Mitonneau, « *l'approche par les processus est une approche managériale. Les sortants du processus peuvent comprendre à la fois des produits tangibles et des résultats relatifs aux objectifs visés. Les objectifs visés par le processus se déduisent des objectifs généraux de l'entreprise, ce qui permet d'aligner les processus avec les données de sortie de la planification. Les processus sont, à ce titre, les outils du management et de la planification stratégique* ».

L'approche par les processus conduit à adapter le style de management sur des bases connues de tous, communes alors, et adaptées nécessairement à chaque situation concrète, en fonction de la technologie, des produits, des services et des projets à développer, donc des savoir-faire et expériences en matière d'intégration de système. En conséquence, du fait de l'impératif qui lui est aussi assigné de réussir, le manager instaurerait avec ses collaborateurs une relation basée sur la confiance qui ne pourrait s'établir que par le développement de qualités d'écoute et de communication, dans le bon comme dans le pire sens du terme (celui de la domination sans contradiction possible).

### **La norme ISO 9001 : 2015 (2025, 2026 ?)**

On rappellera d'abord l'argument de la standardisation des organisations évoqué en introduction et qui conduit à poser la question de l'ISO 9001 : 2015 comme opérateur de modélisation conduisant à imposer *de facto* un modèle organisationnel à partir des processus, sans doute aussi le seul opérateur de modélisation véritablement disponible en organisation aujourd'hui depuis le déclassement du modèle systémique. Et pourtant, cette norme ne se prétend pas du tout représenter un modèle d'organisation. Elle se considère comme un moyen générique abstrait permettant d'identifier l'organisation des processus et de leurs éléments. Pour cela, elle met à disposition un certain nombre de chapitres et paragraphes correspondant à des questions à se poser pour réussir sans pour autant dire comment chacun doit y répondre. Cependant, il apparaît que les utilisateurs tendent à se conformer strictement à la norme dans sa structure, ses chapitres et paragraphes. En fait, c'est là son échec relatif. En effet, on ne peut pas demander aux agents organisationnels à la fois de connaître leur métier au plus haut niveau, d'être capables de répondre et de démontrer que chacun d'eux agit conformément à ce qu'il faut faire et donc en parfaite adéquation avec ce qui est attendu. Il faut alors des interprètes qui apportent un facteur de distorsion. Pratiquement, personne ne sait démontrer une conformité au sens abstrait de la norme. On en reste donc à des globalités qui rassurent. C'est de cela que naissent les paradoxes et les ambiguïtés du rapport à la norme.

En vue de lui voir une efficacité renforcée, la version 2015 de la norme ISO 9001 est considérée comme étant à l'origine d'une nouvelle vision de la qualité par référence à une conception de la qualité proche et à l'écoute des clients, surtout du fait de l'approche par les processus qu'elle implique, en plaçant le client au centre des préoccupations.

---

<sup>93</sup> J. Ségot, *Qualitative*, juin 2000.  
Yvon PESQUEUX

Elle suggère une véritable modélisation de l'organisation au sens formel du terme qui concerne non seulement l'organisation des unités de production, mais également l'organisation tout entière. Son objectif est de tendre vers une organisation de plus en plus transversale en impliquant l'ensemble du personnel au travers de la référence à des processus. Il n'est donc plus question de se préoccuper de la seule conformité du produit, ni de limiter la certification à une partie de l'organisation. Il s'agit, non seulement de prendre en compte la qualité de service perçue par le client, mais également sa satisfaction (on peut alors parler de « qualité orientée client » dans une relation de service) et de viser ainsi la mise en place d'une véritable gestion de la « relation client ». On est bien dans un moment corrélatif d'autres perspectives telles que le *B to B (business to business)*, le *B to C (business to customer)*.

La norme a ainsi vocation à l'universalité. Tout en étant reconnue dans le monde entier, elle constitue en plus une sorte de matrice aux autres normes organisationnelles (environnement, risque, etc.) en y associant des logiques procédurales (l'audit social, par exemple).

Elle conduit aussi à rappeler la perspective de l'« assurance qualité » au regard d'un bon fonctionnement supposé découler de la mise en œuvre de ses préceptes, fonctionnement explicite et codifié au travers des processus. Pour assurer la réponse aux attentes et besoins du client, les concepts de la norme ISO 9001 : 2015, par les processus et l'organisation mis en œuvre, rendraient la structure organisationnelle suffisamment fiable et ferme, pour favoriser la souplesse, la créativité, et la réactivité nécessaires pour l'ensemble du personnel.

Moins rigide que les normes précédentes essentiellement du fait de sa référence à des processus, cette norme possède des exigences qui se traduisent en principes directeurs laissant les agents organisationnels réfléchir et concevoir les plans d'action les plus adaptés à leurs besoins. Elle entérine la notion de gestion par les processus (et non sur les fonctions) qui conduit à envisager l'organisation de façon transversale et elle fournit une base méthodique de modélisation en processus en proposant quatre processus clés : le processus de management, le processus de réalisation, le processus de support et le processus d'amélioration continue. La norme conduit à mettre en œuvre des tensions entre une norme externe et une auto-évaluation interne (contingente à une organisation donnée). Elle se caractérise donc essentiellement par le couplage entre un processus de revue et de documentation mis au service d'une logique de l'amélioration continue.

Chronologie :

1979 : Création du comité ISO/TC 176

1987 : Publication des normes ISO 9000

1994 : Révision phase 1 des normes ISO 9000

1996 : Cahier des charges pour la révision 2

1999 : Projet ISO/DIS 9000

2000 : Publication des normes ISO 9000 : 2000

2015 : Publication de la norme ISO 9001 : 2015

En 1979, le Comité technique ISO/TC 176 « Management et Assurance de la Qualité de l'ISO » était créé. M.-H. Notis, ingénieur en normalisation auprès de l'AFNOR, nous rappelle que cette création « *symbolise la volonté des industriels de définir des*

Yvon PESQUEUX

*référentiels communs, publics et reconnus, ayant pour objet de faciliter les relations clients-fournisseurs contractuelles* ».

En 1987, la première version de la norme du système qualité (série ISO 9000) était publiée. Ces normes deviennent alors très largement utilisées par les entreprises. L'essor de la certification bouleverse leur utilisation. Cette démarche a permis d'aboutir à l'élaboration du cahier des charges en 1996, au projet des nouvelles normes ISO 9000 version 2000 en décembre 1999 puis à la publication des normes ISO 9000 : 2000 en décembre 2000 revue ensuite en 2015 (ISO 9001 : 2015).

D'après M.-H. Notis *et al.*<sup>94</sup>, la révision ayant conduit à la version 9000 : 2000 s'est faite à partir de plusieurs constats et événements :

- Le besoin de renforcer l'implication du management, avec un engagement marqué de la direction ;
- La gestion de l'après-certification afin de définir le juste nécessaire des procédures pour éviter la dérive bureaucratique et de conserver et entretenir la motivation des agents organisationnels ;
- La volonté d'éviter les écueils de la mauvaise utilisation des normes, dont les principaux sont « *la bureaucratie, le perfectionnisme, le taylorisme, la surprotection, le packaging, le bachotage* » ;
- Le besoin de réorienter la « démarche qualité » vers la satisfaction du client ;
- La volonté de « *donner la priorité à l'efficacité des processus, et non à la conformité des procédures* »,
- L'avènement des Prix Qualité qui constituent en quelque sorte des référentiels alternatifs,
- La référence à l'approche TQM (le management total de la qualité).

En s'appuyant sur l'expérience des certifications françaises, H. Mitonneau dresse un bilan mitigé de cette évolution : « *passage pour beaucoup d'entreprises de la culture orale à celle de l'écrit avec tous ses bienfaits, mais aussi création de systèmes qualité en marge de l'intérêt du management de l'entreprise, trop souvent décrits par les opérationnels comme un " catéchisme de la qualité " décalé au regard des besoins réels, emprunts de lourdeurs procéduriers constituant un frein à l'efficacité* » (H. Mitonneau). Cette révision de la norme effectue la synthèse entre l'assurance de la qualité qui vise à donner confiance aux clients externes (version 1994) et le management de la qualité qui est constitué par l'ensemble des « *activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* » et qui est un véritable projet organisationnel.

D'autre part, tandis qu'avec les normes version 1994, on pouvait observer une demande d'adaptation des organisations à la norme, dans la nouvelle version, c'est la norme qui sert de référence à une auto-évaluation qui reste propre à chaque organisation concernée. Autre axe clé des normes version 2000, « *une seule norme d'exigence, la norme ISO 9001, remplace les trois modèles d'assurance de la qualité. La norme ISO 9004 est conçue comme une véritable passerelle vers le management total de la qualité (TQM) et le modèle qu'en proposent les prix qualité. C'est un référentiel permettant de pratiquer l'auto-évaluation* ». Ce point de vue est partagé par D. Pierre<sup>95</sup>, à l'époque Directeur du

<sup>94</sup> M. Del Cerro & N. H. Notis, *Gérer et assurer la qualité*, AFNOR, 1996

<sup>95</sup> D. Pierre, « Déterminer les processus et montrer leur efficacité », *Qualité références*, 2000.

COFRAC (Comité Français d'Accréditation) pour qui les normes ISO 9000, « de modèles pour l'assurance qualité, vont se transformer en véritables outils de management de la qualité ».

Ceci étant, la norme ISO 9000 est venue fonder la référence à un outillage et à des méthodes, mais, sans véritable théorie pour la fonder malgré son impact sur la conduite. Elle autorise un usage vide de sens car elle dispense d'énoncer une véritable vision du fonctionnement organisationnel.

Pour ce qui concerne la gestion des ressources humaines, la norme met l'accent sur trois aspects que sont la proximité, l'intégration et l'implication :

- Une gestion de proximité de tous les agents dans le but d'une mobilisation efficace des ressources humaines ;
- Ceci par l'intégration la plus efficace possible du facteur humain aux objectifs dans une idéologie participationniste avec des slogans du type : « tout le monde est concerné par la qualité » et donc forcément positive ou enthousiaste et comportant des mots d'ordre comme : « soyons positifs » ;
- La volonté, voire la nécessité absolue, du fait de la concurrence, d'implication de tout le personnel qui conduit à une sorte de *continuum* entre la déclinaison des protocoles issus de l'ISO 9000 et le TQM (*Total Quality Management*) venant confondre qualité et management.

Elle acte également la construction d'une triple relation privilégiée avec les clients, les actionnaires et le personnel, mais sans véritable hiérarchisation entre ces trois catégories, d'où le mélange possible des genres.

**ISO 9001 / 2025 ou 2026, « Système de gestion de la qualité » : perspectives de la nouvelle version** : le vote d'août 2023 acte la volonté de réviser la norme (36 voix pour, 25 contre et 17 abstentions), un vote correspondant de 2020 avait refusé la révision (36 contre et 32 pour). La perspective adoptée a été de simplifier des exigences jugées excessives et d'ajouter un aspect important qui est la prise en compte des aspects environnementaux et sociaux, en particulier ceux qui sont liés aux enjeux du réchauffement climatique avec des critères tels que ceux liés **l'empreinte carbone**. **C'est également le cas d'indicateurs liés à la qualité** perçue par les clients, dont leur expérience globale, d'autres liés au bien-être des salariés et d'autres liés à la **gestion des relations** au sein des chaînes d'approvisionnement et des réseaux de partenaires. D'autres points sont abordés comme celui des pratiques managériales avec la mise en exergue des approches agiles, la gestion du changement, les enjeux holistiques (dont la prise en compte des évolutions de la société), la gestion **des informations, des connaissances et des compétences**, ceux de **l'innovation et des technologies émergentes**.

#### **Norme ISO 9001 et management de la qualité**

La norme rappelle que « *diriger et faire fonctionner un organisme avec succès nécessite de le gérer méthodiquement et en transparence. Le succès peut dépendre de la mise en œuvre et de l'entretien d'un système de management conçu pour s'améliorer de façon continue en répondant aux besoins de toutes les parties intéressées. Le management d'un*

*organisme inclut le management de la qualité parmi d'autres disciplines de management ».*

Afin de faciliter la réalisation des « objectifs qualité », des principes sont mis en avant. Mais ne devrait-on pas plutôt parler d'habitudes ou de routines organisationnelles ? Rappelons en effet que le principe, parce qu'il se situe à l'origine des choses, n'est pas discutable, alors que la discussion, même si elle est le plus souvent absente du domaine, est concevable dans management de la qualité !

Chacun des principes s'inscrit dans le respect des autres :

- Ecoute du client : la démarche est basée sur le recentrage autour du client, de la prise en compte de ses exigences à la mesure de sa satisfaction ;
- *Leadership* : il y est constamment souligné la nécessité d'un engagement fort de la direction et des responsables de processus. Selon H. Mitonneau, « *la direction définit [entre autres] les orientations et les objectifs, elle établit le document de planification stratégique et prévoit les ressources* » ;
- Implication du personnel : associer tous les salariés à la « démarche qualité » est l'une des clés de la norme. Il ne faut toutefois pas oublier que l'implication des salariés possède un coût : celui de la formation et de la communication interne. Mais ce coût est considéré comme devant s'avérer à terme négligeable par rapport aux gains escomptés grâce à leur implication dans la démarche de l'amélioration continue par l'intermédiaire, par exemple, d'un système de suggestion ;
- Management par approche système : l'approche par les processus l'impose par sa démarche.
- Amélioration continue : c'est le principe mis en avant par la norme ;
- Approche factuelle pour la prise de décision. Il s'agit simplement, mais implicitement, car ce n'est pas précisé, de travailler sur des bases, des éléments concrets, revus, vérifiés, validés, puis de développer avec des démarches, elles-mêmes revues, vérifiées et validées à chaque étape, un processus, lui-même revu, vérifié et validé, les conclusions étant aussi, revues, vérifiées et validées. Cependant, ceci n'est pas explicitement donné dans la norme... d'où une incompréhension : toutes les décisions s'appuient sur l'analyse des indicateurs et autres sources d'informations compte tenu de l'expérience des acteurs ;
- Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs : le développement de la relation interne « client – fournisseur » permettrait de clarifier les processus et d'établir de nouvelles relations visant au même but : satisfaire le client externe.

### **La norme ISO 9001, version 2008 et 2015**

Relevant de la série des normes ISO 9000, ISO 9001 est une norme qui porte sur la certification ; elle a connu une évolution depuis sa première apparition (1987). Cette première version, qui avait pour objectif de répondre aux « exigences qualité » au niveau international, était orientée « industrie » et présentait le désavantage d'être lourde. A sa suite est apparue la version de 1994, plus généraliste et plus orientée « exigences » au niveau organisationnel, appelée « Système de management de la qualité ». Elle se décomposait en trois normes : la 9001, la 9002, et enfin 9003, portant chacune sur des exigences spécifiques. Ces trois normes de 1994 sont ensuite fusionnées pour donner naissance à une unique norme, la 9001 version 2000 qui présente la particularité d'introduire des notions telles que « la satisfaction client », « l'amélioration continue »,

« le processus ». Après la version 2000, la norme ISO 9001 subira deux changements dont le premier consacre la version 2008 et la seconde, la version 2015.

A l'heure actuelle, ces deux versions coexistent et les entreprises certifiées ISO 9001 version 2008 ont eu jusqu'en septembre 2018 pour migrer vers la version 2015 ; pour ce faire, l'organisme certifié dans la version précédente, doit montrer sa capacité à satisfaire aux exigences de la norme ISO 9001 dans sa version 2015.

La version actuelle de l'ISO 9001 est la 5<sup>e</sup> de l'ISO 9001 après les versions de 1987, 1994, 2000, et 2008. Comme l'indique son intitulé, « Systèmes de management de la qualité — Exigences », elle définit les exigences requises pour la mise en place d'un système de management de la qualité dans un organisme, indépendamment de sa taille et de son secteur d'activité.

C'est une norme générique car elle peut aussi bien s'appliquer pour le secteur public que privé, aux entreprises de service, etc. Elle se concentre sur les bonnes pratiques managériales en matière de qualité, fournit un cadre pour mettre en place une approche processus ainsi qu'une analyse des risques et d'amélioration continue du fonctionnement pour la satisfaction des clients.

Dans sa version actuelle, elle comprend dix chapitres. Si les trois premiers chapitres sont identiques à ceux d'ISO 9001 : 2008, les chapitres 4 à 10 sont ventilés selon la roue de Deming ou le cycle PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Les chapitres 4, 5, 6 et 7 traduisent la partie « PLAN », le chapitre 8 porte sur partie « DO », le chapitre 9 traduisant la partie « CHECK » et enfin le chapitre 10 traduisant la partie « ACT ».

Au titre des modifications majeures, la norme établit un lien entre la démarche qualité et la stratégie à travers notamment la connaissance du contexte et l'analyse des risques et opportunités. Concrètement, cela se traduit par l'identification des enjeux internes et externes de l'organisme en lien avec sa stratégie et sa performance, celle des parties intéressées et de leurs attentes/besoins et enfin l'identification des risques et opportunités. La norme recourt à l'approche processus pour y inclure le cycle PDCA encore appelée « roue de Deming ».

### **Les « principes » de la norme**

1. Le principe de l'orientation client (interne et externe) ;
  2. Le principe du *leadership* : « A tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme ». Il revient donc à la direction de l'organisme de définir les orientations et de configurer la structure organisationnelle, d'assurer la disponibilité des ressources (fournitures des moyens nécessaires pour la mise en œuvre de la « politique qualité ») et d'impliquer le personnel ; la direction doit montrer non seulement son engagement dans la qualité, mais aussi affirmer et assumer sa responsabilité dans la mise en œuvre de la qualité afin d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs ; la mise en œuvre de ce principe traduit par la communication des missions, vision, stratégie... à tous les niveaux, ainsi que par la mise à disposition des ressources ;
- Le principe de l'implication du personnel dont la mise en œuvre repose sur des éléments

tels que la communication, l'encouragement, la formation, les enquêtes de satisfaction du personnel ;

- Le principe de l'approche processus où le mot « processus » désigne un « *ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté* ». Il s'agit de considérer l'organisation non plus sous forme de services (directions, départements, services, etc.), mais de procéder un à regroupement d'activités qui concourent à la production du produit ou service à partir d'éléments d'entrée transformés en éléments de sortie avec valeur ajoutée. Une approche processus revient à considérer l'organisation comme un ensemble de processus interagissant entre eux. L'approche processus intègre le management par approche système de l'ancienne version, l'organisme étant lui-même considéré comme un méga-processus ;

- Le principe de l'amélioration souvent représentée par une « roue » ou « cycle » de Deming ou *PDCA* ;

- Le principe de la prise de décision fondée sur des preuves. On peut citer à cet effet, les « informations documentées » (information dont le contrôle et la tenue sont nécessaires pour l'organisme dans un format et support libres et dont ce dernier, dans un souci de garantir la qualité de cette information, va définir la manière d'organiser et contrôler l'ensemble des éléments ayant trait à ses activités). Selon les rédacteurs de la norme, une analyse faite à partir d'éléments objectifs tels que des faits, des preuves et des données, permet entre autres, une meilleure prise de décision, améliorant du coup les processus décisionnels ;

- Le principe du management des relations avec les parties intéressées. La norme ISO 9001 : 2015) en donne la définition suivante : « *personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité* ». C'est avec ce principe que sont introduites les exigences attendues qui touchent au personnel salarié, aux clients, aux prestataires externes (fournisseur), à la société civile, l'administration, aux actionnaires, etc. Il repose sur l'identification des parties intéressées pertinentes, la clarification des exigences pertinentes de ces parties intéressées, la surveillance et le suivi des informations sur les parties intéressées et leurs exigences pertinentes. C'est avec ce principe que s'effectue la jonction avec le concept de parties prenantes tel qu'il est mobilisé en stratégie.

Ces principes ne sont en eux même pas des exigences, mais constituent « *le fondement des exigences spécifiées dans la norme ISO 9001 version 2015* ».

Si, depuis la version 2000, la norme ISO 9001 avait consacré et maintenu la primauté du client (cf. premier principe : orientation client), la version 2015 fait apparaître les autres parties pertinentes (les fournisseurs ou prestataires, le personnel, la gouvernance...). Du coup se trouve posée une série de questions dont la première consiste à savoir ce que l'on est en droit d'entendre par « prendre en compte » ? La seconde question consiste à se demander si la satisfaction expressément prévue du client peut s'étendre à celle des parties intéressées. Enfin, cela amène à s'interroger sur « qui est concerné et par quoi ?

### **La certification ISO 9001**

La certification du système de management de la qualité passe donc par une évaluation de la conformité à norme 9001 dans sa version applicable. En vue de préparer cet audit de certification, des audits sont pratiqués tant par des auditeurs internes (audit interne) qu'externes (audit à blanc...). Il convient de noter qu'un système de management peut

porter sur un ou plusieurs domaines (management de la qualité, gestion financière ou management environnemental...) ; et celui dont il est ici question est le système de management de la qualité ainsi défini comme « *partie d'un système de management relatif à la qualité* ».

La certification qualité est une procédure par laquelle une tierce partie, l'organisme certificateur, donne une assurance écrite qu'un système d'organisation, un processus, une personne, un produit ou un service est conforme à des exigences spécifiées dans un document appelé référentiel de certification. On entend par référentiel de certification, un document technique qui définit les caractéristiques à présenter ainsi que les modalités du contrôle de la conformité à ces caractéristiques.

La norme ISO 9001 est d'application volontaire. Néanmoins, tout organisme intéressé peut demander à un organisme certificateur le soin d'évaluer la conformité de son système (pratique du *SMQ*) au référentiel ISO 9001, cette évaluation pouvant aboutir à la délivrance d'un certificat.

Il sert de base au processus d'évaluation de la conformité ou certification. On peut ainsi distinguer plusieurs types de certification : la certification de produits, la certification de services, la certification de personnes, la certification de système ou d'organisme.

De façon générale, l'évaluation peut être faite de trois manières :

- La certification première partie, une auto-déclaration réalisée par soi-même (audit interne) ;
- La certification seconde partie, où le client vérifie la conformité de son fournisseur (audit externe) ;
- La certification tierce partie, où la conformité est vérifiée par un organisme certificateur indépendant (audit externe).

La certification système ISO 9001 étant basée sur les exigences de la norme, l'organisme doit donc développer un Système de Management lui permettant de :

- Se donner les moyens d'identifier les exigences légales et réglementaires applicables ;
- Identifier les risques et opportunités ;
- Analyser et conserver les informations jugées pertinentes (cf. des informations documentées) dans son dispositif de surveillance quant aux exigences applicables ;
- Surveiller en permanence l'application et la conformité des résultats à ces exigences ;
- Détecter les exigences non satisfaites ;
- Gérer les actions nécessaires au retour à la conformité ;
- Planifier les dispositions pour répondre aux exigences nouvelles et les mettre en œuvre.

L'évaluation positive de la conformité donne lieu à délivrance, pour un temps limité d'un certificat de conformité (preuve « écrite » de la conformité). La certification confère le droit d'apposer une marque ou logo représentant l'organisme certificateur sur les produits et les services ou les documents commerciaux. A la suite de la certification, des contrôles (ou audits) réguliers permettent de vérifier que les exigences du référentiel sont toujours respectées. En cas de non-conformité, le certificat peut être retiré.

#### Comparatif des sommaires de la norme

ISO 9001: 2008	ISO 9001 : 2015
1- Domaine d'application	1- Domaine d'application
2- Références normatives	2- Références normatives
3- Termes et définitions	3- Termes et définitions
4- Système de management de la qualité	4- Contexte de l'organisme
5- Responsabilité de la Direction	5- <i>Leadership</i>
	6- Planification
6- Management des ressources	7- Support
7- Réalisation du produit	8-Réalisation des activités opérationnelles
8- Mesures, analyse et amélioration	9-Evaluation de la performance
	10-Amélioration

#### Conclusion critique

Après avoir vécu l'ère de la qualité procédurale, on est entre ensuite dans celle de la qualité de service couplée avec la recherche de rentabilité. La norme, compte-tenu de l'« approche processus », devient un outil de management, avec un recentrage explicite et donc plus fort autour du client. L'« approche processus » possède pour objectif de permettre de s'en servir comme moyen de réflexion, pour l'évaluation, la revue, la vérification, l'audit, la validation de toute organisation, quel que soit son secteur d'activité. La mise en oeuvre de la norme s'appuie sur l'implication de l'ensemble du personnel, malgré son apparence externe.

La recherche de certification et d'accréditation ne peut non plus être la seule démarche en matière de qualité. Il n'est pas question de se limiter à décliner chaque chapitre de la norme en procédure, et encore moins de rédiger une multitude de documents consultables par tous, mais construits principalement dans la perspective d'une certification, et inexploitable en interne. Dans ce cadre, l'audit interne (qui a pour objectif de créer une sorte de dynamique de groupe, ou réflexion comme en mode de cercle de qualité) est fait pour identifier ensemble les meilleurs moyens pour progresser et pour réussir. Avec les mêmes objectifs, l'audit externe peut être considéré comme une sorte de démonstration que, face à l'auditeur externe, représentant du client, l'organisation répond effectivement, en matière d'organisation de la qualité, aux objectifs qu'elle s'est fixée pour ses et ses parties intéressées.

On peut parler d'une construction plus collégiale du management, forme d'esprit d'équipe ou encore en faire une reproduction de la collégialité (fraternité). Le nombre et le besoin d'autonomie des agents organisationnels appelés à intervenir augmentent dans la mesure où leur participation intervient à des degrés de plus en plus sophistiqués et de plus en plus divers pour anticiper en temps réel et pour accroître la réactivité de l'organisation. L'élaboration collective de la perspective se concrétise par la mise en place des différentes instances d'interaction, qu'il s'agisse de la cartographie des

Yvon PESQUEUX

processus, de l'écoute apportée aux parties intéressées, des revues de contrats et des revues de direction, bien au-delà du champ qui semblait habituel pour ce qui se passe dans les processus de production (en particulier au regard des processus commerciaux qui acquièrent ainsi une audience renforcée).

Mais c'est aussi une logique de densification du contrôle et, pour étayer celui-ci, une mise en œuvre systématique de revues, de vérifications et de validations, du fait de la systématisation des supports liés à la production d'un grand nombre d'indicateurs qui tend à faire de ces contrôles une préoccupation permanente. En effet, la volonté de diminuer les coûts est devenue omniprésente, de même que la volonté de standardisation des procédures, procédés administratifs et de fabrication, débouchant sur la construction de modalités d'uniformisation du fonctionnement dans le but de sa sécurisation, afin de fiabiliser les délais et d'assurer la traçabilité nécessaire au cas où une recherche de cause de défaillance serait à effectuer. On retrouve ici la perspective d'un fonctionnalisme mêlé à un projet d'automatisation qui laisse espérer des gains potentiels, ou au moins supplémentaires.

Il est adressé plusieurs critiques à toute déclinaison malencontreuse des normes.

- L'absence de cadre engendre un certain flou ; entre autres, il n'y a pas de définition du niveau de la prestation à atteindre (pas de référentiel véritable). C'est une critique courante car ce n'est pas du tout son objet. Elle ne fait qu'exprimer l'obligation, pour tout organisme, de définir ce niveau. D'autres outils (de la qualité entre autres) sont alors à utiliser. C'est le cas, par exemple, de l'analyse fonctionnelle, de préférence après l'usage d'un diagramme des affinités qui aura aidé à déterminer la problématique rencontrée, analyse fonctionnelle ensuite couplée à une analyse de sûreté de fonctionnement, permettant de définir des niveaux de fiabilité, de disponibilité, de maintenabilité, et leur niveau de confiance associés ;
- Il s'ensuit beaucoup de mimétisme, plus qu'une véritable réflexion sur les questions initiales et nécessaires pour identifier, gérer les processus, déterminer leur séquence, leurs interactions, les critères, les méthodes efficaces, la maîtrise, la disponibilité des informations, la surveillance, pour mesurer, surveiller, analyser, mettre en œuvre les actions, l'amélioration. Le management de la qualité tend à devenir un code de bonnes manières ;
- Pour pallier cela, une forme de fragilité apparaît, fragilité liée à une sorte de néo-taylorisme exacerbé par le recours à des règles de bienséance s'ajoutant à la pression associée au rétrécissement des délais, à la multiplication des encodages liés à la quête d'une politique de type « zéro défaut », à la pression tous azimuts pour un résultat supposé collectif ;
- La consommation en temps et en ressources de toutes natures pour chaque agent organisationnel est une source importante d'angoisses généralisées par le stress ambiant, au point de pouvoir provoquer des maladies de toutes sortes ;
- Dès lors la certification, adressée sur cette déclinaison des normes, conduit à un affichage sans réelle signification et sans réelle profondeur ;
- Elle induit une obéissance à la modélisation par les processus de façon principalement structurelle ;
- Elle crée aussi un marché de la convention de qualité au regard des consultants qui vont intervenir à la fois pour aider à la mise en conformité et aussi pour « certifier – accréditer » ensuite, l'intervention des uns dans un premier temps constituant une forme de garantie pour le second temps, celui de la « certification – accréditation » ;

- La certification possède un coût qui peut, à la limite, être considéré comme le signe de l'apparition d'une véritable « libéral-bureaucratie » (obéissance à la substance libérale des normes au prix d'efforts coûteux sans véritable création de valeur en échange, ceci alors même qu'elles auraient été élaborées à l'origine pour une toute autre chose comme arriver à un meilleur futur, une meilleure qualité de vie pour tous ;
- Quelle est, en fait, la véritable adhésion des managers à ce processus (en particulier celle du management supérieur) quand le principal objectif est la rentabilité ?
- Ne masquerait-elle pas d'innombrables stratégies de gains de compétitivité débouchant sur un chômage accru, donc sur une probabilité cde perdre son emploi. Des auditeurs ou gourous de la qualité ne sont-ils pas d'anciens connaisseurs dans ce domaine, pour avoir été licenciés, grâce à une stratégie du toujours plus rentable ?
- Son aspect protocolaire ne conduit-il pas plus à une ritualisation construite plutôt qu'à une qualité véritablement construite et par conséquent améliorée en continu ?
- Les procédures correspondantes, comme tout système supplémentaire omniprésent pour contrôler, ne pourraient-elles pas être considérées, non comme des signifiants plaisants mais comme des signifiants tout à fait déplaisants, laminant le projet de construire une identité où chacun se reconnaît ; l'appel à l'ouverture et à la co-construction, la co-présence conduisant à la passivité et au retrait, voire à la dénégation réfléchie ;
- La constitution d'un système d'information interne (recueil des données et transformation en procédures dans les logiques de l'« assurance qualité ») débouche, même sous sa version informatisée, sur des catégories quasi paperassières, mais aussi sur le renseignement sur tous les agents organisationnel et sur chacun de leurs actes, les réduisant à une position d'accusés toujours obligés d'apporter la preuve de leur honnêteté et de leur intégrité et de défendre la légitimité de leur intimité toujours rediscutée. D'ailleurs, ces catégories n'ont-elles pas conduit à des sortes de simulacres de jurys, particulièrement en période d'audit, où toute une cour peut entraîner l'équipe d'audit vers cet effet inavoué, ceci pour le plus grand plaisir malsain de certains individus parfois. Ce système d'information interne construit dans le même temps une forme d'organisation « Hommes – machines » au sein de laquelle la délégation est plutôt attribuée aux fonctions, c'est-à-dire aux procédures informatisées qui résident et donc décident comme si elles étaient la voix du patron alors omniprésent et surveillant grâce à son système d'information qu'il veut toujours plus performant. C'est un moyen de surveillance difficile à égaler, parfois même couplé avec des caméras vidéo certifiées ISO, Internet permettant la même surveillance à des milliers de kilomètres. On comprend l'intérêt d'une norme qualité transposable à celle de la sécurité informatique, de l'environnement, etc.
- On peut même à ce titre aller jusqu'à parler de « *rationalisation sans norme organisationnelle* »<sup>96</sup>. Poussée dans ses retranchements, la certification introduit une réduction de la variété des processus par la référence croissante faite à la traçabilité devenue la clé du système, au détriment de l'« innovation – invention ». La traçabilité introduit en effet une sédimentation de l'expérience, la sélection des descripteurs et un processus de production d'informations. La transcription des savoirs dont il est question ici conduit à leur articulation rationnelle sur la création de savoir, mais aussi, à force de parcellisation, à carrément supprimer la relation au savoir (l'opérateur ne s'y retrouvant plus dans ses repères ; une nouvelle interface conceptuelle est insérée qui génère des difficultés de communication et de compréhension).

Pour sa part, O. Boiral<sup>97</sup> distingue trois univers de représentations de la mise en œuvre de la norme ISO :

- L'univers fonctionnaliste, celui des adeptes de la qualité, qui en font un avantage commercial, la voient comme un processus efficace et éprouvé, comme un facteur de motivation ; cette vision officielle domine largement dans la littérature professionnelle ;
- L'univers institutionnaliste qui la voit comme un impératif, malgré une pertinence opératoire discutable ; c'est un processus exigeant, mais aussi un processus d'adaptation rituelle à la bureaucratie dont la légitimité serait essentiellement externe ;
- L'univers critique qui considère ses avantages comme étant discutables, ses effets internes négatifs du fait de la routinisation et de la « prison du psychisme » (Morgan, 1993) qu'elle induit. Le jeu de l'audit y est vu comme un jeu avec des règles contraignantes, un examen de passage (donc ponctuel), une récitation de textes écrits, une mise en scène de perspectives héroïques, un outil de dissimulation ;
- Nous ajouterions celui des spécialistes idéalistes ou des acteurs professionnels en recherche systématique de tout moyen pour un perfectionnement possible grâce à tous ces concepts et toutes ces techniques, et qui voient la norme ISO 9001 et tous ses à-côtés (outillages, méthodes, processus, procédures, *check-list*, plan d'action, QQQCP, etc.) comme un ensemble permettant de les aider à trouver la « meilleure » réflexion pour assurer tous les moyens d'anticipation nécessaires pour, par, dans et avec l'organisation pour une qualité de vie.

Les univers dont il est question conduisent à relativiser les implications de la mise en œuvre de l'ISO 9001 et les gains éventuels liés à la certification et à mettre en avant l'existence d'alternatives. La norme est en particulier entachée des ambiguïtés du discours de la domination. C'est le manager tout puissant qui est la source du progrès, l'intendance devant suivre. On pourrait même parler de mythe de la normalisation à l'usage d'un monde globalisé dont le processus de diffusion présentant une forme épidémique fonderait la validité de tous les actes de la vie ; nous serions tous « isoifiés » du cerveau. Comme dans le film « soleil vert », il serait à ce titre impossible d'y échapper au nom des résultats supposés qui seraient les siens. Au travers du processus de certification, elle agirait comme virus du mimétisme, mais aussi comme vaccin des maladies organisationnelles et du manque de qualité. Mais malgré le discours qui est le sien, et justement du fait de la reformulation du projet qui consiste à dire et à écrire ce que l'on fait et que l'on doit faire, à faire ce que l'on a écrit puis à en donner la preuve, ne s'agirait-il pas d'une des expressions privilégiées du néo-taylorisme ? La résultante en serait une participation à la construction d'une hypocrisie organisationnelle.

La norme ISO combine ainsi plusieurs dimensions difficiles à organiser dans un ensemble facilement lisible, voire à fondre comme cela :

- Des dimensions immédiates qui en font un modèle de direction ;
- Des dimensions méconnues ou minimisées comme ses caractéristiques sociales.

Les chaînes de « certification – accréditation » qui se superposent aux relations « clients – fournisseurs » internes et externes et de ses caractéristiques inter-organisationnelles font de l'ISO 9000 et de ses fonds de commerce un « produit » en lui-même. De plus on

---

<sup>97</sup> O. Boiral, « La norme ISO 9001 – De la certification au rite de passage organisationnel », *Seminario Nuevo Pensamiento Administrativo*, Cali, Colombie, 9-11 juin 2004.

ne doit pas non plus passer sous silence l'extension possible de la certification des organisations à celle des personnes.

À la limite, la norme peut être considérée comme la formalisation actuelle de l'idéologie de la collection des « zéros » de la qualité totale de la décennie 1980 (zéro défaut, zéro panne, zéro délai, zéro stock et zéro papier) ayant conduit à la vulnérabilité constatée lors de la pandémie covis-19.

Sa plasticité permet d'y adjoindre la perspective du « zéro risque » et de la « tolérance zéro » pour la sécurité (qu'elle soit économique ou politique) et aussi du « zéro mort » de la sûreté. La collection des « zéros » se situe en surplomb des politiques d'« assurance qualité » dont elle constitue l'objectif ultime.

Corrélativement, le ghetto apparaît aux limites du territoire où peut s'appliquer la collection des « zéros » avec le double calcul de la direction et des agents organisationnels ou encore des agents de l'Etat et des citoyens pour jouer sur les bornes afin de réduire les libertés ; on parlera alors de démocratie liberticide. Les « zéros » obsessionnels conduisent ainsi à la redéfinition des territoires et des libertés.

La normalisation, lieu ultime du chef, instrument disciplinaire qui se trouve au fondement de la collection des « zéros » et sauf-conduits, se situe en cohérence avec la position de M. Foucault<sup>98</sup>, et conduit à poser un modèle optimal construit en fonction d'un certain résultat puis à essayer de rendre les êtres humains conformes à ce modèle (ils deviennent alors normaux, ou anormaux). C'est aussi à ce titre que l'on peut parler de « mythe organisationnel et institutionnel » dans la perspective de construire une légitimité externe et de mythe organisationnel du fait de la généralisation de sa mise en oeuvre interne par effet domino.

### **Les référentiels de la qualité autres que l'ISO 9001**

Ces référentiels offrent (et continuent à offrir pour certains d'entre eux) un potentiel de compétitivité, et un potentiel de compétition avec les normes ISO 9001 même s'ils sont souvent gérés sous l'ombrelle de la norme ISO.

### **La logique de l'EFQM**

En Europe, ce fut sous l'égide d'un certain nombre de grandes entreprises, donc sous initiative privée, qu'est née l'*European Foundation for Quality Management* en 1990. L'EFQM réunit plus de 500 entreprises européennes, dont les dirigeants se sont entendus pour développer la notion de qualité totale dans toute l'Europe. En 1992, cette fondation a créé un « Prix qualité » qui s'appuie sur un référentiel de qualité totale, inspiré du « Prix Deming » pour le Japon, et du « Malcolm Balridge » pour les Etats-Unis et qui est basé sur 1 000 points dont 500 pour les moyens mis en œuvre (le rôle des dirigeants, le management des Hommes, la politique et la stratégie, les processus, les ressources et les moyens) et 500 pour les résultats obtenus (la satisfaction du personnel, la satisfaction des

---

<sup>98</sup> M. Foucault, *Sécurité, territoire, population – cours au Collège de France. 1977-1978*, Gallimard & Seuil, collection « hautes études », Paris, 2004.

clients, l'impact sur la société, les résultats économiques et opérationnels). C'est sans doute là que réside une des spécificités managériales européennes. L'EFQM serait alors un bras du management des patrons européens, *via* toute la panoplie processus de reconnaissance pour des prix associés.

Le modèle de l'auto-évaluation de l'EFQM est aujourd'hui utilisé en Europe. Il repose sur la référence à des critères qui distinguent entre critères de possibilité qui vont induire la qualité (*leadership*, ressources humaines, stratégie mise en œuvre, partenaires et ressources, processus) et critères de résultat qui mesurent l'effet de la mise en œuvre des précédents (résultats en termes de ressources humaines, de rapports avec les clients, avec la société et résultats en termes de performances-clés). C'est la mise en œuvre des premiers qui est le signe de la mise en place de ce processus d'auto-évaluation. Le modèle de l'EFQM met en exergue des principes managériaux relevant aussi bien de la rationalité instrumentale (les processus) que de l'immatériel (la culture, les personnes) en mettant l'accent sur l'importance de la satisfaction du personnel et des « parties intéressées ». C'est ce deuxième aspect qui est mis en avant comme devant faire échapper ce modèle aux impasses d'un nouveau management scientifique.

Mais le problème essentiel est l'intégration de ses catégories par le personnel. Il est pourtant fondé sur la duplication de l'acronyme des 4 « P » : *People, Partnership, Processes* et *Products*. Le modèle de l'EFQM est mis en avant comme pouvant conduire à la construction d'une excellence organisationnelle (vue au regard de la qualité des produits et des services) sur la base de la déclinaison suivante : produits (et services) -> processus -> personnes -> construction d'un *leadership* « orienté qualité ». L'« excellence organisationnelle » est considérée comme la prise en compte des éléments suivants : l'implication du management dans le processus de la qualité, une planification stratégique réellement orientée vers la qualité, l'accent mis sur les personnes suivant les logiques de motivation et de formation, la participation des employés du fait d'un système de communication efficace, leur implication dans la définition et la mise en œuvre des buts, des missions et des objectifs de l'organisation, la compréhension des processus, la mise en place de systèmes de mesure, le refus du recours à un jargon spécifique, le développement d'une « culture » qui se focalise sur l'anticipation et la réponse aux besoins des clients, le fait de donner des signes d'implication des agents organisationnels quant à un meilleur environnement managérial et la mise en place d'un système de diffusion des meilleurs pratiques. L'orientation vers les personnes y est donc importante, que le niveau soit individuel, celui des équipes ou celui de l'organisation.

L'auto-implication intervient dans la mesure où le choix de la séquence est laissé à l'initiative de chaque organisation sur la base de la mise en œuvre d'une chaîne de « causes – effets » par la construction et l'utilisation de cartographies de la qualité.

#### **Les « Prix qualité »**

Les « Prix qualité » servent à distinguer le niveau de qualité ou le niveau d'excellence, jugé par rapport à un référentiel. Beaucoup d'organisations utilisent les référentiels des prix pour faire des progrès internes. C'est pourquoi même si l'obtention d'un « Prix qualité » est importante, ce n'est pas forcément l'objectif des organisations qui s'y réfèrent.

Le *Prix Deming* a été fondé dans les années 1940 au Japon pour récompenser les efforts dans le domaine de la qualité. Il a constitué un levier pour faire progresser la qualité et les résultats des entreprises japonaises. Il est décerné par la JUSE.

Le *Prix Malcolm Baldrige Award* est né en 1987 aux États-Unis. Il est basé sur le même principe que le *Prix Deming*.

Il en va de même, depuis 1992, pour le prix de l'*EFQM*.

Outre le parallélisme dans les références qu'ils établissent entre le management de la responsabilité sociale de l'entreprise et ceux des « Prix qualité », S. Waddock & C. Bodwell<sup>99</sup> proposent une comparaison schématique des principes et des processus des différents prix.

<i>Baldrige Quality Award</i>	<i>Deming Prize</i> (critères les plus importants)	<i>European Quality Award</i>
1. <i>Leadership</i>	1. <i>Leadership</i> du management supérieur, visions, stratégies	1. <i>Leadership</i> et qualité des missions
2. Planification stratégique	2. Référentiel du management de la qualité totale	2. Prise en compte du point de vue du client
3. Orientation vers le client et vers le marché	3. Système d'assurance qualité	3. Développement et implication des personnes
4. Information récoltée et analysée	4. Systèmes de management des processus	4. Apprentissage continu, innovation et améliorations
5. Prise en compte des ressources humaines	5. Développement des ressources humaines	5. Management par les processus et les faits
6. Management des processus	6. Utilisation effective des informations	6. Développement des partenariats
7. Résultats	7. Concepts et valeurs du management par la qualité totale	7. Responsabilité publique
	8. Méthodes scientifiques	8. Orientation des résultats
	9. Forces organisationnelles (technologie clé, vitesse, vitalité)	
	10. Contribution à la réalisation des objectifs managériaux	

<sup>99</sup> S. Waddock & C. Bodwell, « Managing Responsibility: What Can be learned from Quality Movement ? », *California Management Review*, vol. 47, n° 1, Fall 2004.

Peut-être pourrait-on interpréter ce relatif engouement pour les « Prix qualité » au travers des éléments suivants de réflexion :

- Les prix constituent une forme de « starisation » et participent ainsi au développement de l'idéologie managériale ;
- Il pourrait s'agir aussi d'une utopie organisationnelle enthousiaste au service de cette même idéologie managériale, l'utopie organisationnelle des « Prix qualité » venant ainsi construire un pont entre la conformité dont elle se réclame et le conformisme de l'idéologie managériale.

### **La méthode Six-Sigma**

De nombreuses méthodes de gestion de la qualité, toutes plus ou moins proches, ont été développées. La méthode *Six-Sigma Quality Performance* développée par *Motorola* dans les années 1980 comme boîte à outils pour la formation des délégués de vente (et en faisant une marque déposée !) se distingue de cet ensemble. Elle a été systématisée et déclinée au management de la qualité chez *General Electric* dont le plus important zéléateur en a été l'ex-PDG de *General Electric*, J. Welch<sup>100</sup>. En 1995, la marge brute opérationnelle de *GE* était de 1,35% et elle est passée en trois ans à 16,7%, un chiffre que J. Welch pensait lui-même ne jamais pouvoir atteindre. J. Welch a qualifié la méthode *Six-Sigma* de « *plus grande démarche jamais entreprise par General Electric* ».

La démarche *Six-Sigma* n'est pas présentée comme étant juste une démarche qualité mais une philosophie de management qui va beaucoup plus loin que le simple suivi des taux de rebuts. Le « *Six* » correspond au niveau de perfection à atteindre et le « *Sigma* » correspond à la lettre grecque utilisée en statistique pour désigner l'écart-type qui mesure l'écart par rapport à la moyenne. Avec *Six-Sigma*, il s'agit de mesurer ce qui permet de savoir ce qu'il faut améliorer. M. Harry<sup>101</sup>, père du *Six-Sigma* se réfère d'ailleurs à l'idéologie progressiste inhérente aux démarches qualité (progrès de fabrication associé à l'innovation et la croissance, progrès des services annexes associé à la réduction des gâchis et progrès *Six-Sigma* associé à l'obtention d'une optimisation des processus), mais en lui donnant une dimension stratégique censée la dépasser ainsi qu'une dimension participative comme il sied toujours à ce type de perspective.

La méthode repose sur le repérage de personnes susceptibles de porter le projet.

- Les « Champions » sont les garants du projet et ils font tout pour permettre la mise en œuvre de *Six-Sigma* dans leur secteur. Ils supervisent les *Black Belts* et leurs projets. Le rôle du Champion est donc d'assurer la supervision, le soutien et le financement des projets *Six-Sigma* et de gérer le personnel nécessaire à sa réalisation ;
- Les *Master Black Belts* sont, en général, des consultants extérieurs. Ils forment les futurs *Black Belts* aux bases de la méthode. Ils aident également les « Champions » à choisir les bons projets et les personnes pour les diriger. Ils auront aussi pour tâche de faire le compte rendu des progrès effectués ;
- Les *Black Belts* sont formés durant quatre semaines pour travailler sur un projet *Six-Sigma*. Après chaque semaine de formation, ils retournent dans leur organisation pour mettre en application ce qu'ils viennent d'apprendre. La formation se découpe en cinq

<sup>100</sup> J. Welch & S. Welch, *Mes conseils pour réussir*, Village mondial, collection « management », Paris, 2005.

<sup>101</sup> M. Harry & R. Schroeder, *The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World*, Doubleday 1998.

grandes étapes qui correspondent aux cinq grandes phases de la démarche *Six-Sigma* : comment définir, mesurer (1ère semaine de formation), analyser, innover et contrôler les processus qui permettent d'augmenter la satisfaction du client et les bénéfices (semaines suivantes). Les *Masters Black Belts* et les *Black Belts* sont les seuls à travailler à plein temps sur les projets *Six-Sigma* ;

- Les *Green Belts* apportent de l'aide aux *Black Belts* pour qu'ils mènent à bien leur projet. Ils sont également formés à *Six-Sigma*, ce qui permet à l'équipe de parler le même langage et de travailler dans le même sens. Les meilleurs *Green Belts* passent *Black Belts* et les meilleurs de ces derniers deviennent *Master Black Belts*. Les meilleurs *Master Black Belts* deviennent à leur tour « Champions » et éventuellement « Grands Chefs ».

Le protocole en est le suivant :

- Etape 1 : définir le projet d'amélioration qui va permettre d'établir la charte de l'équipe qui va travailler sur le sujet d'amélioration ou de conception (dans ce second cas on parlera de *Design by Six-Sigma*), d'identifier les attentes des clients (*Critical To Quality*), de fixer les résultats attendus et de cartographier les processus que recouvre le projet ;
- Etape 2 : mesurer la performance du processus pour s'appuyer sur des faits vérifiables en mesurant le rapport du nombre de défauts sur le nombre d'événements. Le *Black Belt* pourra ainsi connaître la fréquence d'apparition des défauts et comparer ses résultats à ceux de la concurrence ;
- Etape 3 : analyser pour comprendre les raisons du problème. Le but de cette étape est de calculer les écarts de performance, c'est-à-dire les écarts entre ce qui est fait aujourd'hui et ce qui peut être fait. Il faut donc analyser les mesures obtenues, rechercher les causes racines, valider la ou les causes racines, etc. ;
- Etape 4 : innover ou améliorer pour éradiquer les causes du dysfonctionnement ;
- Etape 5 : contrôler pour s'assurer de la disparition du problème. Le *Black Belt* met en œuvre un certain nombre d'actions permettant de maintenir les paramètres-clés à l'intérieur des intervalles opérationnels nouvellement fixés. Une fois le plan de contrôle mis en place, c'est au *Master Black Belt* de s'assurer que l'équipe suit bien les processus, mesure ses résultats et valide que le plan est bien mis en œuvre. Il doit aussi suivre les paramètres qui pourraient influencer les données. Si un nouveau problème survient, il devra retravailler sur le processus.

La méthode est articulée avec différentes logiques d'analyse :

- Les clients et leurs critères de qualité (*CTQ – Critical to Quality*). Il s'agit de traduire les besoins du client, cette traduction étant également dénommée *VOC (Voice of Client)* compte-tenu de thèmes tels que le délai, l'écoute et la prise en charge, la localisation ;
- La mesure avec l'identification des *KOMY (Key Output Measure Y)* soit la mesure de la performance). Cette identification conduit à la construction d'un tableau croisé *CTQ/KOMY*. C'est à partir de cette base qu'un plan de collecte des données (échantillonnage) et que la construction d'un système de mesure sont organisés. Il s'agit d'obtenir des informations relatives aux critères de non-qualité, de mesurer les écarts au regard des thèmes choisis (écarts de délai, de distance, etc.) et de représenter la variation des processus par rapport à la cible de qualité choisie. Cette représentation conduit à poser la question des causes potentielles de défaillance et d'en tirer les

causes premières (réunions de *brainstorming*, diagramme d'Ishikawa, matrices impact / contrôle) ;

- La phase de changement avec la génération des solutions possibles, le choix de la (ou des) meilleure(s), le plan de mise en œuvre.

Si beaucoup de « programmes qualité » se sont avérés décevants car excessivement systématiques et bureaucratiques, *Six-Sigma* est présentée comme une avancée dans la mesure où elle permettrait d'améliorer les processus plutôt que le fonctionnement de chaque poste de travail, de se focaliser sur les processus qui ont le plus fort impact sur la satisfaction des clients et l'efficacité et de déployer la démarche sur l'ensemble de l'organisation et de consacrer des efforts importants pour mobiliser chacun compte-tenu de la vulgate du domaine (une culture d'amélioration permanente, un management de type *leadership*, une communication interne efficace et un système de reconnaissance performant).

Plusieurs types d'outils sont utilisés (la méthode est donc intégratrice d'autres méthodes) :

- Les outils classiques de résolution de problème, de recherche des « causes racines » et des modalités de l'amélioration continue ;
- Les outils statistiques qui proviennent du développement des produits (comme l'*AMDEC*, par exemple) ;
- Les outils organisationnels de la restructuration, de la re-conception des processus (*DMAIC* : *Define* – Focaliser les exigences sur un problème positionné par rapport aux clients, *Measure* – recueillir et sélectionner les informations pertinentes et comprendre les besoins des clients, *Analyse* – analyser les informations pour repérer les causes précises des défauts, *Improve* – accroître les performances des processus, *Control* – mettre en place un système de contrôle pour mesurer et pérenniser les performances, etc.) de la conduite du changement et de l'apprentissage organisationnel ;
- Les outils du management de projet revisités car les groupes de projets sont dirigés par des *leaders* (qualifiés de *green belts*) et regroupent des experts (*black belts*).

La généralisation du « zéro défaut », un des mythes de la qualité qu'endosse donc la méthode repose sur l'ordonnancement des six séquences suivantes (d'où le nom de Six-Sigma) :

- La réflexion en groupes de travail d'amélioration interne (améliorer) ;
- L'ouverture sur l'extérieur (s'étalonner) ;
- La re-conception des processus (reconfigurer) ;
- Le pilotage du changement (accélérer) ;
- Faire évoluer la stratégie (s'organiser pour le client) ;
- Faire gagner les clients (coproduire avec le client).

Elle est adossée sur le fait de fixer des résultats tangibles avec évaluation des résultats obtenus.

### **Des référentiels concurrents**

De même que l'on a vu plus haut avec l'*EFQM*, les « Prix qualité », etc., qu'il pouvait être question de référentiels alternatifs, il est important de souligner aussi l'existence de référentiels associés ou de méthodes spécifiques à un secteur (essentiellement *HACCP*

dans le secteur des industries agroalimentaires, de la restauration et de la santé) ou un problème dont le potentiel de déclassement de la norme ISO 9001 est envisageable. Les référentiels sectoriels sont liés au jeu social du secteur et à ses modalités d'institutionnalisation. D'autres référentiels ISO entrent en compétition avec l'ISO 9001 car ils sont représentatifs de questionnements plus récents, considérés comme plus importants ou encore absorbants du champ de la qualité (comme l'environnement, le risque, etc.). L'ISO 9001 joue alors le rôle de matrice normative, les normes alternatives (exemple, l'ISO 14 001 pour l'environnement) étant construites selon la même structure.

Des méthodes comme l'*AMDEC*, le *SMED* (changement d'outillage rapide), etc. sont d'usage si courant dans la gestion opérationnelle que leur importance dépasse l'usage des outils de gestion de la qualité qui risque parfois d'ajouter une couche supplémentaire plutôt que d'améliorer l'efficacité, en particulier en termes d'alourdissement des procédures. Nous n'en verrons ici que certaines logiques, à titre d'exemple, laissant de côté l'*AMDEC* (*Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité*) et *SMED* ou encore, pour ce qui concerne les « ISO », l'ISO 18001 (norme sur la sécurité). Il faut souligner enfin, qu'outre le jeu social interne à l'organisation, ces référentiels concurrents modifient le jeu social externe et les fonds de commerce du conseil et de l'audit qui tendent alors à échapper au monde de la qualité.

#### ***HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) ou « Analyse des dangers, points critiques pour leur maîtrise »***

Cette méthode a été introduite dans le secteur des industries agroalimentaires aux Etats-Unis dans les années 1970 pour garantir la sécurité des aliments. Elle est devenue une référence en Europe à partir de la Directive 93/43 sur l'hygiène des denrées alimentaires qui en prévoyait la généralisation dans le secteur pour fin 1995. Elle peut donc être couplée aux catégories du management de la qualité même si c'est au départ une méthode associée au *Codex Alimentarius* (norme publique résultant d'un programme mixte sur les normes alimentaires de la *FAO – Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture* – et l'*OMS, Organisation Mondiale de la Santé*). L'idée qui sous-tend la méthode est de garantir aux clients des aliments propres à la consommation.

Elle consiste à identifier et à évaluer les dangers associés aux étapes du processus de production et vient relier les catégories de la gestion du risque à celles de la qualité pour deux objectifs, la salubrité et la sécurité des aliments à partir de quatre conditions : le respect de la réglementation, les bonnes pratiques d'hygiène, la motivation et l'engagement du personnel, la responsabilité. Elle repose sur une décomposition en quatre phases et douze étapes :

- Phase 1, décrire les paramètres de la production (étape 1, constituer l'équipe *HACCP*, étape 2, décrire le produit, étape 3, identifier l'utilisation prévue, étape 4, élaborer un diagramme de fabrication, étape 5, vérifier sur le diagramme de fabrication) ;
- Phase 2, désigner et évaluer les dangers, identifier les points critiques (étape 6, dresser la liste de tous les dangers potentiellement liés à chaque étape, faire l'analyse des dangers et étudier les mesures de maîtrise des dangers identifiés, étape 7, déterminer les points critiques pour la maîtrise – *CCP*) ;
- Phase 3, élaborer le programme d'autocontrôle (étape 8, établir les limites critiques pour chaque *CCP*, étape 9, établir un système de surveillance pour chaque *CCP*, étape 10, établir des mesures correctives pour les écarts qui peuvent survenir) ;

- Phase 4, gérer et vérifier le programme d'autocontrôle (étape 11, établir des procédures de vérification et étape 12, établir un système d'enregistrement et de documentation).

Le système *HACCP* donne lieu à certification dans des catégories proches de celles de l'« assurance qualité », mais l'*AFAQ* refuse de reconnaître son indépendance par rapport à l'« assurance qualité ». On peut donc à la fois parler de complémentarité et de compétition entre la méthode *HACCP* et l'ISO 9001 car *HACCP* se développe de manière contingente à plusieurs secteurs, celui des industries agro-alimentaires, des industries pharmaceutiques, mais connaît aujourd'hui une extensivité vers les processus de production d'autres secteurs (secteur de la restauration industrielle) et vers les lieux de consommation des aliments (restaurants, hôpitaux, etc.), ces secteurs utilisant *HACCP* en association avec l'ISO. Comme méthode, son potentiel en termes de concurrence vient de sa plus grande clarté procédurale qui lui permet de mieux répondre aux enjeux combinés de la qualité, de l'hygiène et de la sécurité, enjeux qui dépassent aujourd'hui ceux de la gestion de la qualité.

#### **Le référentiel ISO 14 001 et autres...**

La publication de la série ISO 14 000 remonte à 1996 et concerne les perspectives environnementales. Elle donne des prescriptions vérifiables pouvant aboutir à une certification environnementale *ad hoc*. Il peut être envisagé une forme de rapprochement des normes ISO 9001 et 14 001, même s'ils ont été conçus à l'origine comme séparés.

Pour les clients, les catégories de la qualité visent à donner confiance et à le satisfaire alors que, comme le signale G. Javel<sup>102</sup>, « *le management de l'environnement s'intéresse à satisfaire collectivement les parties intéressées dans un contrat non contractuel* ». C'est donc une vision plus large qui dépasse celle de la qualité, même si le management environnemental vise aussi à la maîtrise des processus. Il s'agit de couvrir les activités générant des produits non intentionnels (déchets, pollutions, nuisances, etc.), d'où les différences avec l'ISO 9001, les perspectives associées et son potentiel de dépassement de celle-ci. Comme pour l'*HACCP*, les fonds de commerce du conseil et de l'audit tendent à construire les modalités d'institutionnalisation.

#### **Focus sur le « paquet ISO »**

Est qualifié de « paquet ISO » un ensemble de normes ISO servant de référence normative dans le champ des organisations dont l'ISO 9001 : 2015 a servi de trame (la « mère » des normes organisationnelle !). Est qualifié de « paquet ISO », les trois normes certifiables ISO 9001 : 2015, 14 001 : 2015 et 45 001 : 2018, ces normes étant articulées quant à leur sémantique, leur structure. Il en va de même aussi des normes non certifiables, l'ensemble des normes ISO consacrées aux « systèmes de management » ayant vocation à « faire système ». Enfin, les normes du « paquet ISO » sont toutes articulées (sauf bien sûr l'ISO 26000 qui est obsolète) aux *ODD (Objectifs du Développement Durable de l'Agenda 2030)*.

---

<sup>102</sup> G. Javel, *Pratique de la gestion industrielle – Organisation, méthodes et outils*, Dunod, Paris, 2003  
Yvon PESQUEUX

### **Système de management environnemental : ISO 14001 (version 2015)**

C'est une norme qui tient compte aujourd'hui de la gestion d'algorithmes sur la construction et l'utilisation des bases de données sur les effets environnementaux<sup>103</sup>.

Elle repose sur une série d'exigences que doit satisfaire le système de management environnemental d'une organisation pour que celle-ci puisse être certifiée – par un organisme extérieur et pour une durée limitée. Elle pose le cadre normatif du développement durable et repose sur une démarche volontaire d'amélioration continue au regard de la référence à la « roue de Deming » (*Plan, Do, Check, Act*).

C'est un élément de la triple certification « qualité – sécurité – environnement » (ISO 9001, ISO 14001 et ISO 1800 qui, pour sa part, est consacrée à une politique globale de management des risques.

Elle est également une des normes qui remplace une partie de l'ISO 26000 aujourd'hui obsolète (le Comité ISO *ad hoc* a refusé de l'actualiser en 2016 sachant que la durée de vie utile d'une norme est de 5 ans aujourd'hui).

L'ISO 14001 donne un cadre pour maîtriser les impacts environnementaux engendrés par l'activité d'un « organisme » (conformément à la sémantique commune aux normes ISO aujourd'hui) et concerne toutes les entités, quelle que soit leur taille et leur implantation dans le monde et tous types d'activités industrielles (agroalimentaire, métallurgie, textile, mécanique, chimique, pharmaceutique, etc.).

Son référentiel comprend la sensibilisation du personnel, mais aussi les « parties intéressées » (autre élément de la sémantique des normes aujourd'hui) ainsi que la communication externe volontaire. Elle permet de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs qui prennent en compte les exigences légales et réglementaires et autres exigences auxquelles l'organisme a décidé de se soumettre. Le périmètre s'applique aux aspects environnementaux que l'organisation a identifiés comme étant significatifs et qu'il peut maîtriser ou influencer (cf. le principe de matérialité). Son degré d'application dépend des choix effectués.

La norme internationale définit deux types de populations cibles :

- L'organisation, et les différentes contraintes environnementales qui lui sont propres (exigences des clients, pollutions, nuisances, consommations, etc.) ;
- Les parties intéressées (« *une personne ou un organisme qui peut avoir une incidence ou être affecté par une décision ou activité de l'organisme* ») c'est-à-dire les partenaires économiques (fournisseur, sous-traitant, etc.), les partenaires financiers (banque, investisseurs, etc.), les groupes de pression (associations locales, associations de consommateurs, etc.).

La norme ISO 14001 comporte 18 exigences réparties en 6 chapitres :

- Les exigences générales ;
- La politique environnementale ;

<sup>103</sup> M. Finkbeiner & A. Inaba & R. Tan & K. Christiansen & H.-J. Klippel, « The New International Standards for Life Cycle Assessment : ISO 14040 and ISO 14044 », *International Journal LCA*, vol. 11, n° 2, 2006, pp. 80-85

- La planification des objectifs correspondants ;
- La mise en œuvre des actions pour satisfaire à la politique environnementale ;
- Les contrôles et les actions correctives ;
- La revue de la direction.

En 1991, le Groupe consultatif stratégique de l'ISO sur l'environnement (*SAGE - Strategic Advisory Group on the Environment*) a été lancé afin de mener une réflexion sur le rôle que peuvent jouer les normes internationales dans le management environnemental en prévision du *Sommet de Rio*. Fin 1992, le *SAGE* dépose ses conclusions à l'ISO où il recommande la création d'un comité technique pour élaborer des normes environnementales dans plusieurs domaines. En janvier 1993, l'ISO s'appuie sur ces recommandations pour créer le *Comité technique ISO/TC 207* pour élaborer des normes dans les domaines recommandés par le *SAGE*.

La première version de la norme ISO 14001 est publiée en septembre 1996, révisée en décembre 2004 (quelques modifications mineures pour la rendre plus claire et plus compatible avec les normes qualité ISO 9001 qualité) puis en octobre 2015 (date de la dernière révision de la norme, qui renforce le rôle de la direction, propose de structurer la détermination des aspects environnementaux selon la perspective du cycle de vie et une demande des résultats concrets).

ISO 14001:2015 et ses normes connexes se concentrent sur les systèmes de management environnemental, les autres normes de cette famille 14001 traitant d'aspects spécifiques tels que l'audit, la communication, l'étiquetage et l'analyse du cycle de vie, ainsi que des enjeux environnementaux ayant une incidence sur le changement climatique.

#### **Responsabilité sociétale des entreprises : ISO 26000:2010**

Elle définissait comment les organisations pouvaient et devaient contribuer au développement durable. Elle fut publiée le 1<sup>er</sup> novembre 2010. En juin 2014, l'ISO a décidé d'évaluer à la fin de 2016 l'opportunité de la faire évoluer, évolution abandonnée alors. Elle ne faisait pas l'objet d'une certification et, comme les autres normes de même famille, elle se référait à l'amélioration continue et à la « roue de Deming ».

Son objectif était de guider la prise en charge des responsabilités sociétales en proposant un cadre pour :

- Permettre l'exercice de la responsabilité sociétale ;
- Identifier et de dialoguer avec les parties prenantes ;
- Crédibiliser la communication à propos de la responsabilité sociétale ;
- Valoriser les résultats obtenus ;
- Améliorer les liens avec les clients, par un accroissement de la satisfaction et de la confiance ;
- Faire la promotion d'une terminologie unique au sujet de la responsabilité sociétale ;
- Assurer la cohérence avec les documents existants et les autres normes ISO.

Ce dernier point était représentatif de la faiblesse de la norme, à la différence des deux précédentes. Elle constituait surtout un point d'étape dans les normes du « Paquet ISO », mais elle a été déclassée par les attendus de la COP 21. Elle est réduite à constituer un « référentiel de pratiques », son flou ayant conduit les entreprises multinationales à s'y référer pour asseoir leur légitimité. Le qualificatif de « sociétal » était en effet le *business*

AND society, déclassé successivement par l'Accord de Paris de 2015 (COP 21) et la pandémie covid-19.

L'ISO 26000 présentait des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités. Elle définissait la responsabilité sociétale comme « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :*

- *contribue au développement durable y compris à la santé des personnes et au bien-être de la société ;*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
- *respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».*

Elle décrivait deux pratiques centrales de responsabilité sociétale :

- L'identification des impacts des décisions et activités de l'organisation au regard des questions centrales de l'ISO 26000 ;
  - L'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci.
- afin de déterminer les domaines d'action pertinents et prioritaires à partir :
- Des impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur (cycle de vie de l'activité/produit/service) ;
  - De la prise en compte systématique des 7 questions centrales ;
  - D'un périmètre étendu de sa responsabilité au sein de sa sphère d'influence ;
  - De ses parties prenantes.

La norme insistait sur la notion de politique, de déploiement et de résultats.

Cette norme est une norme de lignes directrices et non d'exigences, elle n'était donc pas certifiable, puisqu'on ne peut pas vérifier la conformité d'une mise en œuvre par rapport à des lignes directrices.

Elle permet l'autoévaluation, par rapport à un référentiel d'exigences construit par soi-même, de se faire évaluer (ou d'évaluer des tierces parties, comme par exemple les fournisseurs) par rapport à une liste d'exigences propres, ou de se faire évaluer par rapport à un référentiel d'exigences construit de manière universelle. Dans ce dernier cas, la qualité de la signature de l'évaluateur devenait prépondérante.

Les sept questions centrales permettant de guider le dialogue avec les parties prenantes :

- La gouvernance de l'organisation ;
- Les Droits de l'Homme ;
- Les relations et conditions de travail ;
- L'environnement ;
- La loyauté des pratiques ;
- Les questions relatives aux consommateurs ;
- Les communautés et le développement local.

ces questions centrales étant ensuite découpées en domaines d'action qui explicitaient les lignes directrices que les organismes étaient invités à suivre. La norme insistait sur le côté holistique d'une démarche de responsabilité sociétale, chaque chapitre devant être lu et compris comme étant un élément constitutif d'un ensemble cohérent.

Bien que n'étant pas certifiable, elle donnait cependant lieu :

Yvon PESQUEUX

- A des évaluations. Ainsi, *AFAQ 26000* ou *Vigeo 26000* évaluaient le degré de responsabilité sociale d'une organisation donnée, selon les directions données par la norme ISO 26000. Depuis ces dernières années divers organismes réalisaient aussi des évaluations ISO 26000 d'organismes (*Bureau Veritas, DNV, BCS Certification, etc.*).
- A une labellisation : les labels *Prest'add, bioentreprisedurable, LUCIE* sont des labels qui se basent sur la norme ISO 26000. Compte-tenu d'une évaluation préalable par un des organismes précédemment cités, l'organisation prend des engagements de progrès en matière de RSE, engagements qui doivent répondre à des critères précis et qui sont vérifiés tous les 18 mois, pour que le label soit décerné (puis éventuellement maintenu et renouvelé).

Des guides avaient été définis pour aider à la mise en place d'une approche ISO 26000 :

- XP X 30-027 « Rendre crédible une démarche de responsabilité sociétale basée sur l'ISO 26000 » ;
- XP X 30-029 « Méthodologie d'identification des domaines d'action pertinents et importants de la responsabilité sociétale d'une organisation - Document pour la mise en œuvre de l'ISO 26000 » ;
- FD X 30-031 « Gouvernance et responsabilité sociétale – ISO 26000 » ;
- XP X 30-036 « Guide sur l'intégration de la Responsabilité Sociétale basée sur l'ISO 26000 dans un système de management ».

Le signe le plus net de son obsolescence est l'absence d'articulation avec les *ODD (Objectifs du Développement Durable)* de l'*Agenda 2030*.

### **Management des risques - ISO 31000 (version 2018)**

Elle désigne une famille de normes de gestion des risques dans le but de fournir des principes et des lignes directrices au management des risques ainsi qu'aux processus de mise en œuvre au niveau stratégique et opérationnel. Elle vise à harmoniser la multitude d'approches, de standards et de méthodologies existants en matière de management des risques. La version initiale de la norme date de 2009.

L'approche proposée consiste à formaliser les pratiques de management des risques, tout en permettant aux organisations de mettre en place un cadre *ERM (enterprise risk management)*.

La définition du risque adoptée dans la norme relie les risques aux objectifs de l'organisation : « *Le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs* ».

Les 11 principes du management des risques sont les suivants :

- 1 - *Le management des risques crée de la valeur et la préserve.* Il contribue de façon tangible à l'atteinte des objectifs et à l'amélioration des performances de l'organisation, à travers la révision de son système de management et de ses processus ;
- 2 - *Le management des risques est intégré aux processus d'organisation, tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel ;*
- 3 - *Le management des risques est intégré aux processus de prise de décision* comme aide à la décision pour faire des choix argumentés, pour définir des priorités et pour sélectionner les actions les plus appropriées ;
- 4 - *Le management des risques traite explicitement de l'incertitude* en identifiant les

risques potentiels pour mettre en place des outils de réduction et de financement des risques dans le but de maximiser les chances de succès et minimiser les possibilités de pertes ;

5 - *Le management des risques est systématique, structuré et utilisé en temps utile* pour être cohérents afin d'assurer l'efficacité, la pertinence, la cohérence et la fiabilité des résultats ;

6 - *Le management des risques s'appuie sur la meilleure information disponible* ;

7 - *Le management des risques est adapté* en fonction des ressources disponibles – ressources de personnel, de finance et de temps – ainsi qu'en fonction de son environnement interne et externe ;

8 - *Le management des risques intègre les facteurs humains et culturels* pour reconnaître la contribution des personnes et des facteurs culturels à la réalisation des objectifs ;

9 - *Le management des risques est transparent et participatif* en impliquant les parties prenantes, internes et externes au regard de l'importance de la communication et de la consultation lors des étapes d'identification, d'évaluation et de traitement des risques ;

10 - *Le management des risques est dynamique, itératif et réactif au changement* en particulier lorsque de nouveaux risques apparaissent, lorsque certains risques sont modifiés et que d'autres disparaissent ;

11 - *Le management des risques facilite l'amélioration continue de l'organisation.*

La norme est structurée en trois parties : les principes, le cadre d'organisation et le processus de management :

- Les *principes* répondent à la question pourquoi fait-on du management des risques. Le processus d'intégration de ces principes se fait ensuite à deux niveaux : le niveau décisionnel et le niveau opérationnel ;

- Le *cadre d'organisation* explique comment intégrer, via le processus itératif de la roue de Deming (*Plan-Do-Check-Act*), le management des risques dans la stratégie de l'organisation (conduite stratégique) ;

- Le *processus de management* précise comment intégrer le management des risques au niveau opérationnel.

La norme propose une approche pour développer un cadre permettant d'intégrer le management des risques par l'alignement entre les objectifs de l'organisation, la politique de management des risques et les responsabilités légales et contractuelles. Le cadre du management des risques doit être intégré dans les processus de décisions et d'organisation de toutes les activités de l'organisation, en veillant aux contextes internes et externes, aux responsabilités de chacun et aux ressources disponibles au niveau stratégique et opérationnel.

1 - *Objectifs stratégiques*. La Direction Générale et son comité exécutif sont responsables des décisions stratégiques de l'organisation. L'approche, généralement à long terme, décrit sa vision du management des risques et les objectifs globaux à atteindre ;

2 - *Objectifs opérationnels*. Ils sont développés à ce niveau pour chaque *business unit* au regard des résultats à atteindre ;

3 - *Objectifs de production*. Ces objectifs détaillent comment les résultats des processus ou des activités de l'entreprise seront mis en place et réalisés ;

L'ISO 31000 n'est pas une norme certifiable.

La dernière version, ISO 31000:2018 est un guide dont les principales modifications par rapport à l'édition précédente sont :

- La revue des principes de management du risque, dont les critères clés de sa réussite ;
- La mise en exergue du *leadership* de la direction et de l'intégration du management du risque, en commençant par la gouvernance de l'organisme ;
- L'importance accrue accordée à la nature itérative du management du risque, en notant que de nouvelles expériences, connaissances et analyses peuvent conduire à une révision des éléments, actions et moyens de maîtrise du processus à chacune de ses étapes ;
- La simplification du contenu quant au maintien d'un modèle de systèmes ouvert pour s'adapter à de multiples besoins et contextes.

Comme l'explique Jason Brown, Président de l'ISO/TC 262, *Management du risque*, le comité technique chargé de l'élaboration de la norme : « *La version révisée d'ISO 31000 met l'accent sur l'intégration à toutes les activités d'un organisme et sur le rôle et la responsabilité de l'encadrement. Étant donné que les professionnels de la gestion du risque sont souvent en marge de la gestion organisationnelle, c'est un point qui devrait donc les aider à démontrer que le management du risque fait partie intégrante des activités de l'entreprise* ».

La version 2018 insiste davantage sur la finalité du management du risque, qui est la création et la préservation de la valeur, et comprend d'autres principes connexes tels que l'amélioration continue, l'implication des parties intéressées, l'adaptation au contexte de l'organisme et la prise en compte des facteurs humains et culturels.

Le risque est désormais défini comme « *l'effet de l'incertitude sur des objectifs* », mettant ainsi l'accent sur les effets d'une connaissance incomplète des événements ou des circonstances sur le processus de prise de décision au sein d'un organisme. Il faut donc aborder différemment la notion de risque et forcer les organismes à adapter leur mode de management du risque en fonction de leurs besoins et objectifs, un atout essentiel de la norme. Jason Brown précise : « *ISO 31000 propose un cadre au management du risque englobant toutes les activités de l'organisme et notamment la prise de décision à tous les échelons. Le cadre et les processus d'ISO 31000 doivent être intégrés aux systèmes de management pour garantir la cohérence et l'efficacité des moyens de maîtrise dans tous les secteurs de l'organisme* ». Cela couvre notamment la stratégie et la planification, la résilience organisationnelle, l'informatique, la gouvernance, les ressources humaines, la conformité, la qualité, la santé et la sécurité, la continuité opérationnelle, la gestion des crises et la sûreté.

L'ISO 31000:2018 établit des lignes directrices, et non des exigences, et n'est donc pas destinée à des fins de certification. Les responsables disposent ainsi de la flexibilité nécessaire pour mettre en œuvre la norme en fonction des besoins et des objectifs de leur organisme.

M. Brown ajoute que le premier objectif de l'ISO/TC 262 est d'aider les organismes à assurer leur viabilité et leur réussite sur le long terme, dans l'intérêt de toutes les parties intéressées, en leur fournissant de bonnes pratiques de management du risque.

## **Systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail - ISO 45001 (version 2018)**

Yvon PESQUEUX

Bien qu'ISO 45001 s'appuie sur l'OHSAS 18001 – référence antérieure en matière de S&ST – il s'agit d'une norme distincte nouvelle, et non d'une révision. Elle est introduite en 2021.

Le principal changement est qu'ISO 45001 se concentre sur l'interaction entre un organisme et son « environnement métier », tandis que le référentiel OHSAS 18001 était axé sur le management des dangers en matière de S&ST et d'autres problèmes internes.

Mais les normes diffèrent également à de nombreux autres égards :

- ISO 45001 répond à une approche processus, alors que le référentiel OHSAS 18001 établissait une procédure ;
- ISO 45001 tient compte des risques et des opportunités, tandis que l'OHSAS 18001 ne traitait que des risques ;
- ISO 45001 intègre les points de vue des parties intéressées, ce qui n'était pas le cas de l'OHSAS 18001.

Ces points représentent une évolution majeure de la manière dont le management de la santé et de la sécurité est perçu. La S&ST n'est plus traitée isolément. Elle doit être prise en compte dans la perspective de la gestion d'un organisme sain et pérenne. Cela dit, bien que les deux normes diffèrent dans leur approche, un système de management établi conformément à l'OHSAS 18001 constitue une base solide pour passer à ISO 45001.

Elle est applicable à tout organisme qui souhaite établir, mettre en œuvre et tenir à jour un système de management de la S&ST afin d'améliorer la santé et la sécurité au travail, de supprimer les dangers et de minimiser les risques pour la S&ST, de tirer profit des opportunités pour la S&ST et de remédier aux non-conformités du système de management de la S&ST liées à ses activités.

Ses principes en sont :

- L'amélioration continue de la performance en S&ST ;
- La satisfaction aux exigences légales et autres exigences ;
- L'atteinte des objectifs de S&ST.

Comme les autres normes du « paquet ISO », elle est applicable à tout organisme, quels que soient leur taille, leur statut et leurs activités quant aux risques pour la S&ST qui sont sous le contrôle de l'organisme, en tenant compte de facteurs tels que le contexte dans lequel l'organisme évolue ainsi que les besoins et attentes de ses travailleurs et autres parties intéressées.

L'ISO 45001:2018 ne précise pas de critères spécifiques de performance en S&ST, ni de spécifications sur la manière de concevoir un système de management de la S&ST.

Elle permet à un organisme d'intégrer, au travers de son système de management de la S&ST, d'autres aspects de santé et de sécurité, tels que le bien-être et la qualité de vie au travail.

Elle ne traite pas de la sécurité des produits, des dommages matériels ou des impacts environnementaux, en dehors des risques pour les travailleurs et pour les parties intéressées concernées.

L'ISO 45001:2018 peut être utilisée en totalité ou en partie pour améliorer le management de la santé et de la sécurité au travail. Les déclarations de conformité ne sont cependant pas acceptables à moins que toutes les exigences soient intégrées dans le système de management de la S&ST d'un organisme et soient satisfaites, sans exclusion.

L'ISO 45001: 2018 est certifiable mais, comme pour les autres normes concernant les systèmes de management, ce n'est pas une obligation.

### **Management de l'énergie - ISO 50001 (version 2018)**

Elle vise une gestion efficace de l'énergie en aidant les organismes à réaliser des économies, à réduire leur consommation d'énergie et à faire face au réchauffement climatique, quel que soit leur secteur d'activité, dans la mise en œuvre d'un système de management de l'énergie qui leur permette de faire un meilleur usage de l'énergie.

À partir d'un diagnostic énergétique initial, l'organisme définit ses cibles énergétiques et établit un plan de comptage de l'énergie. Un système de management respectant les exigences de cette norme permet de réaliser à court terme des économies d'énergie et de réduire les coûts.

Les objectifs principaux de l'ISO 50001 sont de faire face à la raréfaction de l'énergie, à l'augmentation durable de son prix et à suivre la contribution à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

On retrouve, comme dans les autres normes du « paquet ISO », la référence à l'amélioration continue et à la volonté d'intégrer cette norme avec les ISO 9001 et 14001.

Elle repose sur les principes suivants :

- Elaborer une politique pour une utilisation plus efficace de l'énergie ;
- Fixer des cibles et des objectifs destinés à mettre en œuvre la politique ;
- S'appuyer sur des données pour mieux cerner l'usage et la consommation énergétiques et prendre les décisions correspondantes ;
- Mesurer les résultats ;
- Examiner l'efficacité de la politique ;
- Améliorer de façon continue le management de l'énergie.

La norme spécifie les exigences applicables aux usages et à la consommation d'énergie, qu'il s'agisse de la manière de mesurer, de documenter et du *reporting* correspondant, de concevoir et d'acheter des équipements et des systèmes, des processus et de gérer les personnels qui contribuent à la performance énergétique.

Les jalons :

- 2011 : publication de la norme ISO 50001 (Système de management de l'énergie – Exigences et recommandations de mise en œuvre) ;
- 2014 : publication de la norme ISO 50003 (Système de management de l'énergie – Exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification de systèmes de management de l'énergie) ;
- 2015 : La certification ISO 50001 est une des solutions réglementaires prévues à la suite de la mise en place de la *Directive européenne 2012/27/UE du 25 octobre 2012, relative*

Yvon PESQUEUX

à l'efficacité énergétique et qui prévoit un dispositif d'audit énergétique tous les 4 ans ou une certification ISO 50001 en fonction de seuils (nombre de salariés, chiffre d'affaires hors taxes et total du bilan). Les organisations concernées doivent communiquer la preuve de leur certification à la *Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL)*.

- 2016 : Travail de révision de la norme notamment quant à l'intégration de la structure *HLS (High Level Structure)* permettant une intégration avec les ISO 9001 et 14001, travail ayant abouti à l'ISO 50001, version 2018.

Comme pour les autres normes ISO de systèmes de management, la certification selon ISO 50001 est une possibilité, mais pas une obligation. Certains utilisateurs décident de mettre en œuvre la norme simplement pour les avantages directs qu'elle procure. D'autres font le choix de la certification pour prouver à des tiers qu'ils mettent en œuvre un système de management de l'énergie.

Les documents de référence :

- ISO 50001:2018 Systèmes de management de l'énergie - Exigences et recommandations pour la mise en œuvre ;
- ISO 50002:2014 Audits énergétiques - Exigences et recommandations de mise en œuvre ;
- ISO 50003:2014 Systèmes de management de l'énergie - Exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification de systèmes de management de l'énergie.

### **L'ISO 19011 : 2018 – Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management**

C'est une forme de guide à l'usage aussi bien de l'audit interne que de l'audit externe qui a été explicitement liée à deux *ODD (Objectifs du développement durable - l'« Agenda 2030 »* « travail décent et croissance économique » et « industrie, innovation et infrastructure – Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation ».

### **Management par la qualité totale (TQM) ou la mise en relation des visions de la direction avec les pratiques managériales<sup>104</sup>**

Les principaux courants de la stratégie organisationnelle qui se sont développés depuis les années 1960 ont attribué une place grandissante à la qualité dans l'ensemble des déterminants stratégiques de la rentabilité. Ce fut en particulier le cas de la référence à l'amélioration continue, ne sachant s'il s'agit d'une démarche, d'une idée ou d'un processus que l'on en déploie ensuite en ayant oublié l'origine. La logique du *TQM* relève de la méthode de résolution de problème et consiste à constituer une équipe pilote, informer les participants sur ce qui va se passer, observer la situation initiale, identifier les opportunités d'amélioration, choisir une (ou des) solution(s), essayer et tester la (ou les) solution(s) choisie(s) en appliquant en priorité les idées (solutions) à coût nul ou réduit, mettre en place dès que possible les changements, c'est-à-dire les nouveaux standards émergents tels que les nouvelles procédures, observer la nouvelle situation et

<sup>104</sup> J. Lérat-Pytlak, « Management par la qualité totale (TQM) : relations entre conception de la direction et pratiques managériales au sein de l'entreprise », *XVII<sup>e</sup> journées des IAE*, Paris, 2002.

rechercher d'autres opportunités et recommencer. Les objectifs en sont l'optimisation de la structure des coûts par identification et élimination du gaspillage, l'implication des agents organisationnels, le fait de rendre le travail plus sûr et plus facile, le tout afin d'améliorer la qualité et les modalités, la limitation des stocks, la maîtrise des marges, l'anticipation des risques. L'objectif du *TQM* est d'assurer l'efficacité dans tous les domaines de l'organisation. Selon cette idée, il faut identifier ce que signifie efficacité à tous niveaux, et déterminer les objectifs en conséquence sur la base du choix des solutions d'améliorations. Tout cela a, *in fine*, des répercussions sur les réductions de coût.

C'est au travers de la référence au *TQM* que se verbalise aujourd'hui cette injonction au point de constituer une véritable vulgate en adéquation avec l'idéologie de la globalisation. Quelle direction accepterait de ne pas s'afficher dans une perspective d'amélioration continue. Il s'agit de l'expression à la fois d'une utopie non discutable et d'une idéologie le plus souvent poussée par des cabinets de conseil, ou de jeunes cadres frais émoulus des écoles de toutes sortes. Cependant, on sent qu'il s'agit d'un travail très délicat. Une politique d'amélioration continue ne se décrète pas par une politique générale ; elle le favorise seulement. Il ne s'agit donc pas d'une contrainte dans la perspective de construire une sorte de républicanisme organisationnel où la qualité va tenir lieu de vertu cardinale. Il existe une définition institutionnelle du *TQM* selon l'ISO qui en fait un « *mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et à des avantages pour tous les membres de l'organisation et pour la société* ». Il y a bien sûr des contournements et des détournements malsains, comme avec la logique de la contrainte et dans la perspective de construire une sorte de républicanisme organisationnel, mais dans la perspective de s'assurer le pouvoir total sur ses sujets.

### **Le *TQM* comme perspective culturaliste**

Le *TQM* résulte d'un culturalisme américain et sa compréhension en est également culturelle : à chaque culture, son *TQM*, son sens de l'amélioration. Le *TQM* est en effet considéré comme une approche managériale concernant conjointement plusieurs aspects et apportant un ensemble de valeurs et de principes pour fonder l'action managériale. Le *TQM* s'inscrit dans une dimension culturaliste qui ne se l'était pas avouée pour en montrer ses intérêts en termes d'efficacité et d'efficacité que l'on pourrait caractériser, elles aussi, au regard de la même hypothèse culturaliste. Cette hypothèse est donc importante dans la mesure où le déploiement d'une telle vision suppose de se référer à des valeurs et à l'accord des employés sur ces valeurs. On retrouve également les perspectives de la culture organisationnelle dégagées par E. E. Schein<sup>105</sup>. Rappelons la définition qu'il donne la culture organisationnelle : « *La culture peut être définie comme un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides, et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présentant comme la manière appropriée de pouvoir, penser et sentir les problèmes de l'action collective* ». La culture organisationnelle est donc spécifique et traduit les normes de comportements acceptées de façon implicite et/ou explicite, voire très formelle, par ses agents. En général, on distingue, en tant que composantes de la

<sup>105</sup> E. E. Schein, « Organizational Culture », *American Psychologist*, vol. 45, n° 2, 1990, pp. 109-119.

culture organisationnelle, les croyances, valeurs et normes prévalant au sein de l'organisation, les mythes, histoires et héros et les rites collectifs.

Le *TQM* repose sur un véritable modèle culturel de l'organisation (par référence à une culture organisationnelle) du fait de ses références :

- Aux approches et aux pratiques managériales ;
- A des valeurs communes (l'orientation vers le client, un management construit sur la référence privilégiée à des faits) qui servent de référence à la rationalisation des comportements malgré la diversité des situations ;
- A des aspects implicites tels que le fait que les croyances sont considérées comme données mais aussi gérables ;
- A des hypothèses de base telles que le fait que la réalité est donnée et peut être mesurée.

Il est important de souligner une autre dimension culturelle, celle de son américanité au regard d'un contractualisme concrétisé par le couple « assurance qualité – certification », couple qui va ainsi être associé aux catégories de la norme qualité.

Le *TQM* débouche ainsi sur les contours de ce qu'il est possible de qualifier de véritable culture organisationnelle dont le système de valeurs peut ainsi être spécifié :

- Une perspective relationnelle proactive et harmonieuse avec l'environnement en réponse le plus généralement à des besoins spécifiés de clients ;
- La domination supposée du client dans la construction de la chaîne des processus et comme référence en termes d'objectifs ;
- La domination d'une réalité physique objective dans le processus de décision en fait modelée en référence à une idéologie de la qualité ;
- L'amélioration continue au regard de l'analyse de faits « objectifs » ; il sera bénéfique de toujours améliorer les processus organisationnels ;
- L'Homme est bon par nature et tous les employés possèdent une bonne volonté intrinsèque et une motivation pour le travail bien fait ; ces employés vont aligner leurs objectifs personnels avec ceux de l'organisation ;
- Le rôle central du management supérieur tant sur le plan de l'autorité que sur celui de la légitimité (postulat du volontarisme managérial) ;
- Le travail d'équipe considéré comme ayant plus de valeur que le travail individuel ;
- Une conception d'un temps orienté vers l'attente de résultats avec des partenaires qui ont la patience et les ressources leur permettant d'attendre les résultats ;
- L'obtention de l'efficacité au travers de la planification et de la coordination.

Ces différents éléments sont d'ailleurs considérés comme se renforçant les uns les autres, car mutuellement compatibles. Il n'y a aucun procès de défiance possible des employés et des clients ni d'ambiguïtés éventuelles. Les groupes partagent les mêmes valeurs et les mêmes logiques.

### **Le passage de la norme ISO 9001 au TQM**

Le référentiel ISO 9001 des systèmes de management de la qualité pose le problème de la suite à donner à une démarche de certification de la qualité. En effet dès lors que l'on a obtenu son certificat, pourquoi continuer dans cette direction si l'on n'est pas assuré d'un résultat au moins aussi marquant ? Il faut donc sauter encore une nouvelle marche, avoir un nouvel objectif suffisamment mobilisateur, se donner un plus grand défi. En effet, pour des raisons de stratégie ou de performances managériales, de nombreuses

organisations développent leurs pratiques de management par la qualité au-delà des seules exigences de la norme parce que, bien souvent, on découvre pendant, mais aussi après coup, lorsque la pression s'est atténuée, que ce que l'on avait fait pour la certification n'était qu'une mise en forme de ce que l'on savait pratiquer depuis longtemps, sinon on ne serait pas restés sur le marché. Alors, face à ce constat, deux possibilités : soit l'on continue sur cette seule lancée, soit l'on essaie d'aller plus loin avec la qualité, pour en trouver des usages plus profitables pour les résultats et pour la compétitivité.

En Europe, une grande partie des organismes certifiés s'autoévaluent selon le modèle de l'*EFQM*, concourent à des « Prix qualité » et font appel à des cabinets de consultants qui, depuis plusieurs années, proposent des prestations spécifiques servant de passerelles entre la certification ISO 9001 et le *TQM*. Cependant, pour ces organisations, la mise en oeuvre effective du *TQM* soulève une double problématique : celle de ses nombreuses difficultés du fait de la remise en question, parfois profonde, qu'implique le *TQM* dans les modalités de comportement de groupe par l'usage nécessaire des outils de management de la qualité (qui demandent une implication des managers, tant sur le sens que sur le fond de leur principes et fondements qu'ils croient solides, mais qu'en fait, ils doivent re-concevoir à la lumière de chaque instant et de chacun de leurs échanges) et celle du *continuum* entre norme ISO 9001 et le *TQM* (qui lui est corrélative). Autrement dit, se lancer dans le *TQM*, c'est pour tout ou partie accepter de se reconsidérer en profondeur, en toute honnêteté intellectuelle, donc en toute transparence, dans le cadre d'une organisation où déjà de nombreuses modalités d'échanges de tous ordres ont leur existence. Dans l'absolu, le *TQM* n'est donc pas réalisable. On peut alors seulement le considérer comme une asymptote ou un idéal de comportement collégial assurant un meilleur résultat du fait de l'implication aussi poussée que possible de chacun des agents concernés.

La parution en 1987 des premières éditions des normes ISO 9000 a marqué un tournant dans l'évolution conjointe de la normalisation et de la notion de qualité : à travers une approbation normative internationale, le champ de la qualité est depuis considéré comme s'inscrivant de manière consensuelle au sein de celui du management des organisations. En ne se présentant plus seulement comme un modèle pour l'« assurance qualité », modèle dédié aux seules logiques de la qualité, mais bien comme un référentiel de management de la qualité dédié aux managers, les éditions 2000 accentuent cet ancrage : l'ISO 9001 définit les concepts et principes essentiels du management de la qualité et en spécifie les exigences en vue d'assurer une satisfaction régulière de l'ensemble des « parties intéressées » (clients, actionnaires, personnel, fournisseurs, collectivités, etc.), établit une passerelle vers le *TQM*. Or, souligne J. Lérat-Pytak<sup>106</sup>, « dans le cas de l'ISO 9001, la seule parmi les trois normes de la série ISO 9000 qui allie conjointement un dispositif de mobilisation des acteurs et un dispositif d'évaluation par tierce partie, ces caractéristiques conduisent à l'existence de trois principaux dilemmes auxquels sont confrontées les organisations en cours et/ou à l'issue de la démarche de certification ». Ces dilemmes naissent des tensions qui apparaissent entre la norme et le *TQM*.

Le dilemme 1 provient de la tension qui s'exprime entre « les besoins des clients – le référentiel ISO – les exigences managériales – le *TQM* ». Provenant du risque normatif

<sup>106</sup> J. Lérat-Pytak, « Management par la qualité totale (TQM) : relations entre conception de la direction et pratiques managériales au sein de l'entreprise », *XVII<sup>e</sup> journées des IAE*, Paris, 2002.

de la spécification contractuelle, il concerne principalement l'inévitable écart entre les besoins réels des clients (exprimés et implicites) et les exigences managériales issues de l'interprétation de ces besoins au regard de la norme elle-même (dilemme de référence) et des exigences du *TQM*, et surtout des impératifs de rentabilité qu'ont ces managers. On retrouve essentiellement ce raisonnement dans nombre d'organismes certifiés (ou pas d'ailleurs).

Le dilemme 2 provient de la tension entre « procédures standardisées – référentiel ISO – injonction à l'autonomie – *TQM* ». D'ordre principalement technique, il correspond à la nécessité de conjuguer le respect des procédures et l'autonomie des agents organisationnels, tous deux indispensables à une mise en oeuvre efficace de la qualité au sein de l'organisation tant au regard du référentiel normatif qu'à celui des exigences du *TQM*. Ce second dilemme peut être le résultat, soit d'une incompréhension de l'assemblage des « concepts qualité », soit d'une non-connaissance de ces concepts.

Le dilemme 3 provient de la tension entre « procédures standardisées – référentiel ISO – appropriation des objectifs par les agents organisationnels – *TQM* ». De nombreuses enquêtes ont montré que l'autonomie des agents ne constitue pas nécessairement une condition de leur implication dans le « système qualité » certifié de l'organisation. C'est d'ailleurs là qu'apparaît le facteur humain. Le véritable enjeu de la certification semble surtout correspondre au choix de pratiques managériales participatives et interactives au cours de la démarche dans la perspective d'une suite à donner. De ce choix dépendrait l'engagement sociocognitif des membres de l'organisation, condition *sine qua non* de la réelle appropriation des procédures. Mais rappelons aussi qu'une fois l'apprentissage acquis, il n'y a normalement plus besoin de procédures, car l'agent sait lui-même ce qu'il convient de faire au mieux, et surtout s'il faut ou pas, sortir de la procédure. Or, de nombreux autres facteurs interviennent dans le processus d'appropriation, en particulier les encore plus nombreuses procédures qui se situent en dehors du champ du management de la qualité. Il s'agit en effet de s'approprier un métier, qui peut associer des procédures de tous ordres, mais qui, une fois les réflexes acquis, n'ont que peu d'intérêt au jour le jour, si ce n'est pour l'aide à la réflexion nécessaire pour rechercher des améliorations, ou pour contrôler, c'est-à-dire, *in fine*, rechercher des améliorations sur plusieurs périodes de vérification. C'est probablement en cela qu'il est délicat de saisir les procédures et leur nécessité, surtout face à la catégorie des « inspecteurs – contrôleurs » toujours prêts à la verbalisation ? Cet aspect est d'ailleurs un axe qui est mal contrôlé et qui fait parfois tourner la procédure en rond.

J. Lérat-Pytlak met en exergue des injonctions paradoxales qui viennent des « acteurs – managers » pour nombre de raisons et qui expriment la difficulté du passage entre le *TQM* et le management stratégique :

- Paradoxe 1 : impliquer les membres de l'organisation dans l'amélioration continue et dans une production de la plus haute qualité, sans changer la structure de motivation de leur travail sans reconnaissance possible des fruits de leur action. L'hypothèse formulée est du type : si tu travailles tu as plus de chances que ça marche, mais si tu travailles d'une façon réfléchie et organisée en s'inspirant de la qualité, alors les gains seront meilleurs..., mais lesquels ? Ce paradoxe exprime la divergence souvent observée au cours des démarches de *TQM* entre, d'un côté, l'exhortation et la mise en oeuvre de certaines pratiques ayant pour objectif de conduire les salariés à une vision partagée et une implication collective dans les enjeux majeurs de l'organisation

et, d'un autre côté, le système de coordination et d'évaluation de leur travail individuel qui, la plupart du temps, demeure inchangé, car faisant appel à des pratiques fortement validées, voire standardisées, c'est-à-dire ne donnant aucune chance à l'agent de se voir reconnu par ses qualités, du fait même qu'il est amené à agir selon un standard de comportement unique avec des procédures uniques pour tous ;

- Paradoxe 2 : le système de partage des gains de l'organisation sur les objectifs d'ordre financier et les pratiques d'implication du personnel, qui ne débouchent pas corrélativement sur des augmentations de rémunération en due proportion car ne faisant pas partie du contrat explicite de la qualité, ce qui montre la relation ambiguë entre les objectifs, les performances et leurs jugements ambigus, paradoxaux, les contrats de départ n'étant pas retenus comme base pour juger des résultats ;
- Paradoxe 3 : alors que la norme ISO 9001, l'ensemble des normes associées et le *TQM* « bien compris » demandent d'expliquer la raison qui porte à mettre en place l'amélioration continue et de continuer à demander d'adhérer à toutes les procédures standardisées (et forcément figées dans un premier temps, celui de leur application immédiate, quitte à les revoir dans une boucle type *PDCA* - attention, il n'est pas forcément paradoxal de lancer un plan d'amélioration continue avec des procédures initialement figées, mais il faut alors expliquer pourquoi). Si ce n'est pas fait, c'est là que le paradoxe émerge. En effet, de toute façon pour anticiper au mieux, il se pose toujours le problème de concilier l'apprentissage individuel et collectif avec la nécessité de faire appliquer les meilleures pratiques formalisées, garantes d'un fonctionnement performant de l'organisation. Ce paradoxe rejoint les dilemmes précédents : celui de l'autonomie des agents dans le cadre du respect de procédures standardisées et celui de l'appropriation du système documentaire, dont un des enjeux est l'amélioration de son adéquation avec la réalité organisationnelle qui est un des aspects de l'amélioration de la qualité puisque tout cela y contribue ;
- Paradoxe 4 : responsabiliser l'ensemble des membres de l'organisation dans l'accomplissement des objectifs collectifs sans remettre en cause le contrôle descendant traditionnel de type hiérarchique. De toutes façons, c'est toujours d'un rapport de force, de hiérarchie dont il s'agit *in fine*. Ou encore, tu peux avoir réalisé n'importe quel exploit « qualité » que personne n'aura jamais réalisé, si un ensemble de hiérarques ne veut pas que ce soit reconnu, ou que l'on veut te descendre, tu ne seras pas reconnu ». Au travers de ce paradoxe s'exprime la difficulté de concilier, d'une part, la nécessité d'impliquer les agents dans la recherche collective des problèmes de qualité en général et pas seulement que de ceux de l'organisation et, d'autre part, la nécessité de maintenir une chaîne de commandement *top - down* claire qui permette d'assurer une cohérence décisionnelle tout en garantissant la coopération de l'encadrement intermédiaire. Dans beaucoup de démarches de *TQM*, le paradoxe provient de l'important écart entre le niveau de participation des agents organisationnels dans la résolution des problèmes et la réelle autorité décisionnelle dont ils disposent. Dans le *TQM*, comme dans tout projet de qualité, totale ou pas, les agents opérationnels n'ont qu'un rôle de proposition(s) qui ensuite sont revues, vérifiées puis validées selon une procédure établie. Cette procédure est normalement souple et humaine, ainsi que son application par des managers que l'on espère également souples et humains.

Certains identifient même un paradoxe entre la volonté de construire et de maintenir un système qualité certifié, et la volonté de mettre en oeuvre les principes et pratiques du

*TQM*. Le caractère rationaliste d'une démarche qualité basée sur la norme ISO 9001 serait en décalage avec les caractères constructiviste et interactionniste d'une démarche de *TQM*. Dans une optique managériale, même si le caractère rationaliste d'un processus ne peut être totalement ignoré (un processus peut être considéré comme un système sociotechnique à rationaliser), son caractère constructiviste est reconnu comme correspondant davantage à la « réalité » organisationnelle. La référence à la rationalité limitée, l'importance des jeux de position et de pouvoir dans les stratégies d'actions individuelles et collectives justifient, lorsque l'on met en oeuvre un *TQM*, de prendre des distances avec un modèle rationaliste et déterministe de l'action qui est plutôt celui de la norme à suivre, coûte que coûte.

De nombreux commentateurs considèrent, au contraire qu'il n'y a pas de contradiction fondamentale entre certification et *TQM*. « Trop souvent on oppose l'assurance qualité à la qualité totale : c'est là le résultat d'une conception erronée des principes fondamentaux de la qualité et des définitions des concepts contenus pourtant dans les normes »<sup>107</sup>. « L'ISO 9001 fournit un socle sur lequel l'organisation s'appuie pour conduire sa politique d'amélioration continue de la qualité »<sup>108</sup>. Au niveau des pratiques, ces auteurs ont conscience des dérives de type bureaucratique que la mise en oeuvre d'une norme peut engendrer. Ils en voient la cause, non pas dans le référentiel lui-même, mais dans l'utilisation qui en est faite et du fait de l'influence des cabinets de consultants et des organismes certificateurs. En fait les dilemmes de la certification ne trouveraient pas leur origine dans le contenu et le caractère normatif de l'ISO 9001, mais plutôt dans les pratiques, dont celles de certains agents organisationnels qui ne veulent pas ou ne peuvent pas admettre la puissance applicative de ces concepts au cours de la démarche de certification entre autres, mais aussi de toute démarche qualité, fût-elle de type *TQM*. En simplifiant leurs propos, on pourrait dire, comme le souligne J. Lérat-Pytlak : « une certification ISO 9000 " bien menée " constitue une réelle étape intermédiaire pour réussir à mettre en oeuvre le *TQM* » même si, tout de même, il y a un réel chemin entre les deux. Ainsi, l'idée du *continuum* entre certification et *TQM* semblerait provenir de raisonnements prenant l'ISO 9001 comme point de départ, même s'il n'est pas forcément la seule référence de départ pour le *TQM*. On peut dire qu'historiquement ce sont deux démarches différentes : celle de la nécessaire normalisation, essentiellement issue du complexe militaro-industriel et des administrations, et celle de la nécessaire créativité pour innover, essentiellement issue des milieux universitaires pour lesquels la nature des choses se découvre à chaque fois. Le *TQM* prenant le pas sur la norme ISO, les concepteurs de celle-ci se sont alors inquiétés de perdre un marché, et ils ont vite intégré une partie du *TQM* dans ISO 9001. Mais il manquait encore des éléments, en partie ceux des questionnements, ce qui a conduit les tenants de la norme à se positionner au regard d'une représentation fonctionnaliste du *TQM*.

Si les tenants du paradoxe et ceux du *continuum* s'accordent à dire qu'une résolution des dilemmes de la certification est une condition nécessaire à une évolution ultérieure vers le *TQM*, pour les tenants du paradoxe, cette condition n'est pas suffisante. Sans rejeter en bloc la certification comme moyen potentiel pour mettre en oeuvre le *TQM*, leurs propos visent à faire prendre conscience des freins majeurs qu'elle peut engendrer. Ainsi, les

<sup>107</sup> P. Candau & P. Dutraive & T. Varnier, « Ne ratez pas votre certification, mettez la sous qualité », *Qualité en Mouvement*, n° 24, 1996, pp. 52-56.

<sup>108</sup> O. Peyrat, « L'après-certification vue par les certificateurs », *Qualité en Mouvement*, n° 29, 1997, pp.23-24.

dilemmes du *TQM* ne peuvent être résolus que si les managers intègrent l'existence de questionnements. D'ailleurs, puisque les deux points de vue ont pour origine les logiques du *TQM*, la question de l'influence du positionnement des dirigeants peut être posée. Dès lors, dans quelle mesure les principes et pratiques prônés par le *TQM* peuvent-ils être mis en œuvre quand un système de management de la qualité certifié ISO 9001 y prévaut ?

Comme utopie, le *TQM* conduit souvent au désenchantement dans sa concrétisation du fait du décalage entre les réalités et le niveau du discours. En effet, au-delà de la construction d'un communalisme ou d'une sorte de volonté communautariste, le discours peut-il rassembler et susciter un comportement de citoyenneté organisationnelle au regard de concrétisations si difficiles ? Son « systémisme » forcément flou entre une « perspective processus » et la création de valeur financière peut-il créer aussi simplement du sens ? Peut-on, comme cela, passer de la qualité des produits à un humanisme organisationnel ?

Le *TQM* et l'organisation par projet sont aussi largement confondus avec une gestion de la qualité orientée vers la quête de gains financiers et le projet, d'ordre organisationnel et positionné par rapport à des valeurs organisationnelles cette fois. L'organisation se trouve alors en surexposition au regard de l'ensemble des logiques qui la traversent.

Pour finir, on pourrait dire que l'ISO se réfère à une conception de la qualité comme « état », ignorant alors la différence entre *organization* et *organizing* alors que le *TQM* se réfère à une conception de la qualité comme un flux, ancrant ses perspectives dans l'*organizing*. Mais le problème que pose le *TQM* est celui de la traduction qui va dépendre de « qui » traduit « quoi » et avec quels effets, cette traduction venant relier actants humains et non humains<sup>109</sup>. Le processus de traduction tend alors, du fait de la création d'un savoir local, à poser la question de son apprentissage.

### **Limites et critiques d'un modèle organisationnel de la qualité**

En se référant à un modèle organisationnel de la qualité, on suggère l'existence d'une volonté émergente (c'est-à-dire non-voulue en tant que telle) d'évacuer la dimension humaine dans le fonctionnement des organisations, dans le droit-fil de l'utopie technicienne du management scientifique dans sa vocation à construire une sorte d'aliénation rationnelle. Le management de la qualité serait alors à ce titre un véritable leurre du fait même de l'impasse souvent effectuée sur les dimensions humaines de l'agir organisationnel. Il repose sur un projet de modélisation des comportements, lui-même redevable de la volonté de tout rationaliser dans le fonctionnement organisationnel au nom d'un discours rationaliste qui vient considérablement limiter le dialogue malgré les injonctions participatives qui marquent les prescriptions dans le domaine. Il contribue également à la généralisation d'un management essentiellement correctif.

Après avoir abordé les notions de loyauté et de partialité, cette critique présente une série de limites à la gestion de la qualité.

---

<sup>109</sup> B. Latour, *Science in Action, How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Harvard University Press, 1987.  
Yvon PESQUEUX

### Loyauté et partialité

L'appel à la loyauté « pour » et « par » la qualité, appel particulièrement visible aussi bien dans l'ISO 9001 que dans le *TQM*, conduit à la constitution d'une morale partielle dans la mesure où elle se réfère à des valeurs discutables et non discutées. C'est par exemple le cas des constructeurs automobiles qui produisent et vendent des véhicules de qualité au regard de soi-disant besoins du client, alors qu'au regard des règles du Code de la route, son premier besoin serait de ne pas pouvoir dépasser les limitations de vitesse. Avec la partialité, il y a volonté de construire rationnellement une loyauté dont nous rappellerons ici quelques aspects, en particulier ce qui est, comme le souligne G. P. Fletcher<sup>110</sup> un moyen d'entrer dans ce qui différencie « morale partielle », de « morale impartiale ». La loyauté est partielle par nature et indique la justification d'un traitement différencié des proches par rapport aux autres, plus particulièrement vis-à-vis de tout ce qui est, ou supposé étranger. Elle légitime donc un traitement différencié entre des êtres humains. Que la loyauté vise les proches ou des principes, un pays, un parti, une organisation, elle n'est *a priori* ni bonne ni mauvaise par nature. Il faut alors se reporter aux principes qui la fondent, aux critères de différenciation avec les autres, avant même que l'on connaisse les personnes concernées. Sont-elles si différenciables au regard de la loyauté ? Dans ce domaine, on distingue les théories dyadiques (être loyal ou pas) des théories triadiques (qui se réfèrent à un niveau minimal).

Dans le premier cas (et aussi dans le cas de la qualité, et surtout la qualité totale avec le *TQM*), la loyauté est vue comme un type d'engagement volontaire en exagérant son aspect dévotion. La dévotion, terme associé par sa proximité avec la loyauté, marque la différence qui peut s'établir entre le fait d'être dévoué et le fait d'être loyal. La dévotion est directement liée à la croyance, celle que l'on retrouve, par exemple, dans l'acception religieuse du terme. Mais ne retrouve-t-on pas des comportements qui s'apparentent à une forme de religiosité dans certaines impasses de la gestion « pour » et « par » la qualité, comme s'il s'agissait de répéter une prière de la qualité pour pousser des thématiques que à caractères techniques et scientifiques. Cette ambiguïté se retrouve lorsqu'au travers du thème du service rendu au client, il est question de lui être dévoué et que cette dévotion-là est aussi celle de la dévotion à l'organisation, à ses buts et parfois surtout, voire *in fine*, à ses dirigeants. L'égocentrisme ressurgit alors là où l'on ne devait pas l'attendre ; on se retrouve à l'opposé de la qualité pour tous et partout.

La conception triadique se contente de fixer une dimension minimale à la loyauté, c'est-à-dire l'abstention de tel ou tel acte supposé hors norme, hors procédure, donc déloyal. On peut d'ailleurs, à titre d'exemple, parcourir certaines chartes, dites de la qualité pour en trouver des matérialisations. C'est ainsi que le sentiment de loyauté (et, à l'inverse, de déloyauté) va venir se distinguer du devoir de loyauté. C'est ce second aspect de devoir moral qui conduit à l'aspect féodal du terme. Le sentiment de loyauté induit le principe, réel ou factice, dans la soumission, de la réciprocité. La culture juridique moderne fonde la loyauté sur la réciprocité transcrite dans le contrat, le contractualisme étant alors un mode d'expression de la loyauté. Si le fondement en est l'histoire partagée, comme dans la référence à la volonté de construire une « culture de la qualité », on va alors associer loyauté et identité : la loyauté est facteur d'identité. Mais le risque de la loyauté est celui de l'attachement excessif par projection, c'est-à-dire par identification des agents organisationnels à cette « culture de la qualité » plaquée en quelque sorte et, par

<sup>110</sup> G. P. Fletcher, article « loyauté », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996, pp. 874-878.

conséquent, d'un aveuglement idéologique, portant en germes alors, la non-qualité. Sur cette dérive implicite, il résulte inévitablement des conflits entre des niveaux de loyauté (entre ce qui serait loyal et ce qui ne le serait pas et, par conséquent, entre qui est et qui n'est pas, loyal).

C'est ici, avec et par le re-questionnement de la qualité que la loyauté comprend une dimension éthique et politique, là où la fidélité, autre terme associé, va prendre une dimension psychologique. La confusion et l'amalgame entre les deux termes de « loyauté » et de « fidélité », en particulier l'utilisation parfois à des fins inavouées, du second pour le premier, conduisent surtout à occulter la dimension politique de la loyauté pour faire reporter l'échec éventuel sur une cause psychologique de l'agent organisationnel.

La fidélité attendue du client en échange des services qui lui ont été rendus est bien une attente de loyauté, car rien ne garantit quelque élément que ce soit de la position psychologique du client. La fidélité attendue du client porte surtout le masque de la loyauté attendue des agents organisationnels. Cette loyauté attendue est alors chargée d'une dimension politique et éthique, tout particulièrement pour atteindre une forme de soumission. On en retrouve ces éléments dans les tentatives de recouvrir cette dimension politique-là de dimensions psychologiques que l'on constate au travers de thèmes tels que ceux de la motivation, de l'implication et du sentiment d'appartenance au groupe supposé loyal. L'aspect psycho-identitaire constitue donc à la fois un projet et une occultation de la personnalité de l'agent organisationnel concerné, donc un re-travail sur sa personne, sur son fonctionnement psychologiquement loyal attendu (au plus, il doit oublier ce qu'il était, et doit alors devenir ce que l'on en attend).

En conséquence et comme on le soulignait déjà plus haut, la loyauté devient exclusion de tous les autres à l'exception de seulement ceux qui sont loyaux. Elle devient alors, selon un processus d'identification, reconnaissance des clans des plus impliqués dans les plus hautes performances de la qualité, celle qui est reconnue, donc attendue. À ce jeu, il reste peu de monde *in fine*, les seules élites loyales étant considérées comme les « vraies ». C'est la référence à l'objet de la loyauté, qui a pour base la mobilisation de ses propres capacités limitées, (et donc, à l'extrême, critiques pour la santé comme avec le *TQM*) qui fixe la dimension de l'exclusion, au regard d'une élite qui dépasse ses limites dans la perspective de stigmatiser le jeu de l'esprit d'équipe qui va dans toutes les mers et sur les plus hauts sommets par tous les temps !

Rassurons-nous un peu, la loyauté à des principes généraux atténue la portée de l'exclusion, encore que de nombreuses exactions aient été ainsi justifiées – de celles du projet colonial à la liberté du marché mise aujourd'hui en avant. La puissance du terme, dans sa dimension d'exclusion, se retrouve aujourd'hui dans le *continuum* demandé entre la personne et sa relation au travail. Cette dernière part de la loyauté ainsi justifiée, car supportée par un processus, et des procédures qui la démontrent, pour aller vers la mise en œuvre de politiques de qualité au nom du service rendu au client. Cette loyauté-là autorise à (et même plus, nécessite de) traquer les actes qui n'en relèveraient pas afin de mieux caractériser ceux qui en relèveraient : procès kafkaïen en quelque sorte dont il devient difficile d'échapper. Finalement l'objectif est atteint, celui de mettre l'âme, l'esprit intime de l'agent organisationnel au seul service de la productivité.

La loyauté comme masque de la domination de certains par d'autres grâce au leurre et à la confusion que fournit le terme de qualité justifie donc aussi bien l'obéissance que le dressage de ceux qui n'obéiraient pas aux termes établis par cette domination. La loyauté conduira finalement au conformisme, dont le premier signe tangible est de « faire comme tout le monde », c'est-à-dire d'obtenir une conformité du comportement, en particulier par contrainte et par mimétisme. C'est ce mimétisme-là qui est attendu du comportement des agents organisationnels, comme point d'ancrage du postulat d'efficacité, puisque le jeu de l'autoréférentialité normalisatrice va ainsi pouvoir jouer. Dans l'autoréférentialité des politiques de qualité, un thème que l'on peut identifier ici comme celui de la « soumission – domination »<sup>111</sup>, permet de mettre en exergue la façon dont le conformisme y joue un rôle important avec la dimension politique qui le génère. Plutôt que de parler directement de ce conformisme-là, la médiation du client et du service qui est essentielle. En cas de désobéissance caractérisée, et donc à défaut de cette obéissance qui doit être obtenue de manière volontaire, au nom de la loyauté, c'est le dressage à la loyauté qui hérite des catégories psychologisantes et psycho-sociologisantes du conditionnement qui apparaît justifié puisque la caractérisation de la désobéissance en est la démonstration flagrante. L'agent organisationnel se trouve pris en flagrant délit... Pire, il va se faire coincer ! Cette loyauté-là se réfère à la figure impossible d'un désir à satisfaire, désir qui n'est plus celui de l'agent car, au regard d'un jeu « don de soi – contre-don », le don de soi aux objectifs de l'organisation est considéré comme étant garant du contre-don que serait la fidélité du client garante de la performance globale. Tout cela est considéré comme formant le vecteur de la performance économique, déchiffrable par tous les agents organisationnels.

#### **D'autres limites de la gestion de la qualité**

La seconde limite est liée à la perception négative par les agents organisationnels des méthodes procédurales de gestion de la qualité et/ou de son caractère factice, du fait de son aspect trop administratif, portant à l'inspection, d'où l'importance d'espaces suffisants d'interprétation, espaces nécessaires à la construction de la confiance. Le jeu des « procédures qualité » vient construire un véritable corpus déontologique (puisque elles sont impératives tout en se référant à des valeurs, qualité oblige, et indiscutables). Alors comme toute procédure administrative, celles de la qualité ouvrent le champ des tensions entre contrainte (de la procédure) et subjectivité (de son interprétation), tensions d'autant plus exacerbées qu'elles se réfèrent à des valeurs qui, comme toutes valeurs, n'aboutissent pas *in fine* toujours aux mêmes conclusions pour chacun des agents organisationnels. De façon plus organisationnelle, l'ensemble des procédures cherche à construire une cohérence là où le projet de construction de la confiance tend à construire une cohésion. Or la compatibilité entre cohérence et cohésion ne va pas de soi.

Une troisième limite porte sur le rôle des consultants et des méthodologies qu'ils mettent en œuvre de l'extérieur. Ce sont eux qui définissent, en quelque sorte, le mode d'emploi, ce qui fonde leur légitimité et le vecteur de facturation de prestations. La genèse de la qualité se trouve alors institutionnalisée par des agents manquant de toute représentativité en dehors d'une référence à l'expertise. En fait, on peut penser que leurs démarches se limitent à des présentations ou propositions de standards, normes, outils, etc., du fait que

<sup>111</sup> Y. Pesqueux, « Un modèle organisationnel en « domination – soumission » ? », halshs-02528013, 1/4/2020

la gestion de la qualité ne peut être mise en œuvre et améliorée que par les agents organisationnels, puisqu'ils sont les seuls à véritablement savoir de quoi il en retourne.

Une quatrième limite est liée aux difficultés individuelles et collectives de se positionner face aux dimensions multicritères de la valeur (client, actionnaires, environnement, etc.). Elle est inhérente à la question des évaluations hétérogènes.

Une cinquième limite, mais inhérente à toute norme (et donc pas seulement l'ISO 9001) est la question de la limite : qu'est-ce qui est inclus et exclu du périmètre d'application de la norme, préalable à toute démarche de validation de la conformité ?

### **Les difficultés de la gestion de la qualité**

Plusieurs difficultés peuvent être mises en avant, comme celles de construire la confiance et la responsabilisation, celles de la construction de clans, de l'apparente rigueur, de l'objectivation, de la nécessité de se justifier de tout, de la culpabilité généralisée, d'un climat de persécution, de la dimension individuelle de l'explicitation, de logiques de peur, d'un monologue instauré par le recours aux seuls indicateurs et finalement de la possibilité d'échapper ou non à la contrainte.

Construire la confiance et la responsabilisation : il est difficile de construire la confiance et la responsabilisation car les catégories de la gestion de la qualité hésitent entre une perspective personnaliste (qui met l'accent sur l'autonomie) et une perspective situationniste (qui met l'accent sur l'hétéronomie). Il existe en effet conjointement résonance et dissonance entre ces deux perspectives.

La construction de clans : les « équipes qualité » y participent, les clans se définissant par leurs logiques propres conduisant à des sous-ensembles organisationnels étanches. La transversalité attendue est donc mise en défaut.

L'apparente rigueur : elle consiste à focaliser l'action sur des objectifs. La rigueur imposée, car associée à cette focalisation tend à se transformer en rigidité, sans pour autant protéger des risques liés au manque éventuel de concentration. La trace, matérialisation de la rigueur imposée, ne vaut pas preuve comme cela, comme on peut le voir au nom d'une critique ergonomique du management de la qualité. L'objectivation tend alors à rendre transparent le comportement des agents organisationnels et conforte ainsi la rigidité en réduisant et condamnant toute transgression, car elle interdit une autre représentation des objectifs que celle qui est imposée. Ceci handicape l'innovation qui n'irait pas dans le sens d'une amélioration prescrite de la qualité.

L'objectivation : elle tente de détruire tout autre aspect symbolique que celui des objectifs de la qualité dans le fonctionnement organisationnel, limitant ainsi le nombre d'occurrences permettant la création de sens. Et pourtant, on ne peut considérer comme irrationnelles les autres logiques porteuses de sens de même que tout ce qui contribue à la création du symbolique dans l'organisation.

La nécessité de se justifier de tout : avec elle, il y a aussi un risque d'épuisement du personnel dans cette quête d'un impossible Graal au nom de protocoles sans véritable théorie et d'une qualité impossible à figurer, figure folle en quelque sorte, venant fonder

des pratiques folles de sur-qualité. La brillance d'un véhicule automobile neuf est détruite au premier lavage alors que la quête de cette brillance relève plus de la cosmétique que de la mécanique !

La culpabilité généralisée et le climat de persécution : une dimension de culpabilité généralisée et un climat de persécution peuvent s'instaurer dans les relations entre les personnes au regard d'une excitation autour du « contrôle qualité ». C'est ce qui conduit à une fuite devant les responsabilités, une fois que sa signature est apposée, signature valant aussi couverture et rendant impossibles les arrangements qui font l'épaisseur des liens sociaux, ce qui va à l'inverse des perspectives transversales souvent mises en avant comme devant être en phase et constituer un aspect de la « culture organisationnelle » liée à la qualité. Comment répondre devant les autres si l'objectivation de ses pratiques est en même temps négation de soi ? La focalisation obsessionnelle sur la traçabilité met en avant une dimension compulsive de la gestion de la qualité. Cette focalisation obsessionnelle ouvre une forme d'irréversibilité à la définition et à l'application des « procédures qualité », engageant ainsi l'organisation future. Ceci conduit aussi les agents organisationnels à construire une gestion de la qualité... par la non-qualité ! Il s'agit de faire bien un mauvais travail qui conduit à la fois à perpétuer le travail mal fait et à instiller une ambiance de gruge.

La dimension individuelle de l'explicitation et les logiques de peurs : la dimension individuelle de l'explicitation ne peut être considérée indépendamment des logiques de peur et de toute la thématique psychanalytique du transfert.

Échapper au monologue instauré par les seuls indicateurs monétaires : la gestion de la qualité tend à vouloir faire échapper au monologue qui serait instauré par le recours aux seuls indicateurs. Mais le recours à ces indicateurs permet-il pour autant d'échapper au monologue ?

Il est également important de souligner la tension qui existe entre les tenants d'un mieux, voire du perfectionnement interprété comme la manifestation tangible de l'amélioration continue que l'on se doit donc de cultiver en « glissant une cale » sous « la roue de Deming », ce qui finalement bloque le raisonnement dans un sens unique. Il y aurait alors un sens interdit, culpabilisant d'autant plus que les choses sont considérées comme ne pouvant que progresser. On sent se profiler l'utopie du management scientifique, c'est-à-dire le rêve de la mécanisation des comportements des agents organisationnels. Cette tension vient justifier de rappeler une triple relativité : celle d'une amélioration incrémentale par essence conservatrice, celle d'une qualité différentielle comparativement aux produits et services concurrents de la même famille à un moment donné, ce qui n'est pourtant pas une garantie de qualité, et celle du sujet qui vieillit dans une société qui elle-même s'ossifie, évolution qui rend les logiques comparatives plus discutables qu'il n'y paraît.

La gestion de la qualité hérite de l'ambiguïté inhérente aux contextes. Les produits d'aujourd'hui ne peuvent qu'être meilleurs que ceux d'hier, concrétisation du progrès quotidien, considéré comme systématique. Et pourtant, il faut souligner la difficulté d'effectuer des comparaisons. Un modèle automobile résulte, à un moment donné, d'un processus qui va induire l'aspect objectif de la qualité, aspect qui sera difficilement comparable comme cela à celui d'un modèle équivalent plus tôt. C'est par exemple le cas

si l'on compare les modèles automobiles de la décennie 1990, sans ou avec peu d'électronique embarquée avec ceux d'aujourd'hui, à la fois meilleurs et moins bons en termes de fiabilité et de maintenabilité. De la même manière, pour ce qui concerne l'aspect subjectif, il résulte d'un usage à la fois contingent à un client donné qui vieillit et acquiert de l'expérience et d'une société qui se modifie elle aussi. L'amélioration de la qualité inhérente au jugement en variation conduit à fonder la co-construction d'un monde qui passe son temps à remettre les pendules à l'heure. Ceci conduit à rendre impossible le management de cette qualité, car fondé sur des jugements de valeurs à partir de bases relatives au contexte. L'amélioration continue tend ainsi à améliorer la qualité dans un monde qui ne semble pas être devenu de meilleure qualité pour autant !

On le voit, avec la gestion de la qualité tous azimuts, il existe une forme de confusion entre la référence à une relation de conformité et la référence à une relation d'évolution.

De fait, les catégories de la qualité sont liées aux jugements de valeur. Pour s'en convaincre il suffit de se reporter à la définition de la qualité, elle-même, source des plus grandes confusions possibles, depuis Aristote en passant par Descartes, Kant et... l'ISO 9001. Il s'agit bien là de l'idée de décider de ce qui est bon. Mais comment choisir ce qui est bon en général, et plus encore pour un client inconnu ? Ce sont donc les catégories de ce jugement de valeur (ne parle-t-on pas de valeur, comme base de la qualité ?) qui sont mises en avant. Derrière l'excellence, il y a avant tout l'idée de l'unique. C'est une forme de paradoxe dans un monde de la production de masse, de la consommation de masse et de la communication de masse, où la qualité proposée tend à être la même pour tous. Il y a toujours une référence implicite à une situation *in fine* incomparable car infondable puisque dépourvue de substance. Et l'unique ainsi impensé manque alors d'authenticité, surtout si l'on remarque que la référence des catégories de la gestion de la qualité à des résultats concrets est contradictoire avec l'impossibilité de penser la référence. La gestion de la qualité repose alors sur une tension entre des catégories substantielles, chacune forcément différente de toutes les autres et une référence ultime finalement dépourvue de substance. L'action est alors comprise par référence à la séquence immédiatement précédente et la gestion de la qualité à la séquence passée. Cette double référence vers l'avenir et vers le passé est *in fine* constitutive d'un dogme de l'activité. On peut ainsi, à titre d'illustration, se référer à la notion de *profound knowledge* de W. E. Deming<sup>112</sup> : une connaissance, mais passée, sur les systèmes, sur les variations, sur la psychologie et sur la connaissance qui sert de base aux jugements sur la réalisation des objectifs, l'« esprit métier », le savoir-faire.

C'est ce qui conduit à mettre en avant les « 7 habitudes » (ou aphorismes) de R. S. Covey<sup>113</sup>, habitudes qui seraient propres à qualifier (rendre) les individus efficaces : être proactif (principe de la conscience de soi), commencer avec le résultat en tête (principe de la conscience missionnaire), mettre les premières choses en premier (principe du management des priorités), penser « gagnant – gagnant » (principe de la quête du bénéfice mutuel), chercher d'abord à comprendre puis à être compris (principe d'empathie), trouver des synergies (principe de la coopération créative), « aiguiser la scie » (principe de l'amélioration continue). On est ici sur une perspective qui met en

<sup>112</sup> W. E. Deming, *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering, 1986.

<sup>113</sup> R. S. Covey, « The Seven Habits of Highly Effective People », *PS Grmec-Privredni Pregled*, Belgrade, 1994.

avant des principes conduisant à la mise en exergue de la valeur accordée à la simplification non de la réalité (réductionnisme) mais aussi des catégories imposées au comportement et aux usages (holisme), voire l'idolâtrie d'une logique procédurale souvent rigide. Peut-on d'ailleurs la considérer comme étant aussi le signe d'une rigidité de la pensée et du cœur ? Et pourtant, le contexte économique de précarité de l'emploi lamaine aujourd'hui la légitimité accordée aux logiques de gestion de la qualité dans leurs déclinaisons auprès du personnel.

### **La critique ergonomique de René Amalberti**

Bien que focalisé sur la gestion du risque, R. Amalberti<sup>114</sup> propose une critique ergonomique de la gestion de la qualité. Faisant le point sur l'approche ergonomique des erreurs et des risques, il signale ce qu'il qualifie de « tabous de la sécurité » ayant engendré la logique intégriste de l'« assurance qualité » pour arriver au « zéro défaut » absolu. C'est là qu'opère la déformation intégriste qui a été faite de l'application de la méthode de P. Crosby<sup>115</sup> qui déclarait qu'il était possible d'arriver au « zéro défaut », mais uniquement par rapport à une spécification de définition bien établie, c'est-à-dire très précise, ce que les zéloteurs de la qualité ont occulté afin d'obtenir le maximum possible des employés. Si P. Crosby avait fait cela, comment les programmes *Appollo*, *Saturn*, etc. des années 1960 - 1970, dont il était l'« animateur qualité », auraient-ils pu marcher pour l'essentiel sans latence. C'est d'ailleurs grâce à ce principe de départ essentiel que le « zéro défaut », mais avec tout un ensemble de processus, a rendu tous ces résultats possibles. Mais (second problème), le concept de « zéro défaut », dépend de la capacité des responsables et des employés à intégrer ces principes dans leur domaine d'activité de tous les jours. Donc le « zéro défaut » dépend d'une grande maîtrise des processus, cependant que certains zéloteurs aimant à apporter une confusion des genres disent que : supprimer les erreurs supprime les accidents, tout comme supprimer les incidents supprime les accidents, que celui qui fait des erreurs est moins performant que celui qui n'en fait pas et que l'erreur est évitable et, plus généralement, tout événement redouté et anormal est évitable.

On devine les amalgames induits, autorisés et dangereux qui s'enchaînent. C'est ce qui conduit, à ses yeux, à une méprise quant à la sécurité technique qui s'est pourtant considérablement accrue du fait des évolutions de ces dernières décennies, donnant l'illusion que les actions sur le facteur humain n'ont eu que peu d'effet (car améliorer un système plus sûr est toujours plus difficile qu'améliorer un système moins sûr, l'être humain restant la « bête noire » de la sûreté, compte-tenu de la croissance considérable de la taille des systèmes techniques ( et de la multiplication du nombre des agents concernés). Or, cette plus grande sécurité technique a rendu les citoyens encore plus intolérants face à l'accident. Dans les pays développés et, de façon croissante, dans les pays en développement, le coût de réparation (judiciaire entre autres) s'est considérablement accru. Alors les amalgames avec le « zéro défaut » sont encore plus rapides.

---

<sup>114</sup> R. Amalberti, « Approche ergonomique des erreurs et des risques », in C. Gilbert (Ed.), *Risques collectifs et situations de crise – Apports de la recherche en sciences humaines et sociales*, L'Harmattan, collection « Risques collectifs et situations de crise », Paris, 2003, pp. 187-197.

<sup>115</sup> P. Crosby, *La qualité sans larmes*, Economica, Paris, 1986.

Les approches ergonomiques et de qualité se sont souvent limitées à l'étude objective des situations de travail, mais elles se sont fait piéger en ignorant le constat effectué ci-dessus et par la recherche du diagnostic et de l'évitement des défaillances humaines :

- Les analyses d'erreurs ont contribué à créer plus d'encadrement et de procédures ; on se réfère ici aux nombreux « contrôles qualité », de sécurité de tous genres et partout ;
- En même temps, l'écart entre le perçu et le prescrit s'est accru car la façon d'exécuter le travail n'a pas changé, mais est devenue, du fait de la multiplication des procédures, plus difficile à cause de la réduction du périmètre d'autonomie autorisé (paradoxe de l'injonction hétéronome à l'autonomie). Ainsi, dans les pays développés, on fait de belles procédures, peut-être d'apparence plus humaines avec de beaux plateaux ergonomiques alors que, pour le même type de travail, il est tout à fait possible de voir des ouvriers et des ouvrières de pays en développement, travailler 7 jours sur 7, leur lit à côté dans une chambre commune regroupant jusqu'à 200 personnes avec les lits occupés 24 heures sur 24, toute cette production ayant été réfléchie sur la base d'une sorte de « zéro défaut » ;
- Comme l'indique R. Amalberti, « *le premier mécanisme de rupture est l'excellence du niveau atteint en sécurité dans la plupart des industries, qui en retour a dévalué les moyens, les approches et les dogmes classiques proposés par les approches facteurs humains* » ;
- Par ailleurs, l'analyse du risque concerne plus aujourd'hui la question des conflits entre les sécurités que celle de la défaillance d'une sécurité, tout comme l'on retrouve cela avec les logiques mal comprises de gestion de la qualité.

Il propose de distinguer entre trois objectifs (que l'on peut considérer comme étant valables aussi pour la gestion de la qualité) :

- Un objectif individuel de bien-être personnel, qui est confronté au risque de dégradation de l'intégrité ou de la liberté de l'individu et au risque lié au préjudice de carrière que peut entraîner une faute professionnelle (avec, par exemple, l'engagement d'une responsabilité juridique individuelle) ;
- Un objectif de production lié aux catégories techniques et commerciales, lui-même confronté aux risques des objectifs de qualité, de maintenance, de productivité, etc. ;
- Un objectif de qualité managériale, confronté aux risques de qualité de l'équipe de direction en général et à ceux de ses politiques organisationnelles, de ressources humaines, financière et de ses choix stratégiques etc.

Tout comme pour la gestion de la qualité, les catégories de la gestion du risque devraient alors plutôt aider au contrôle des situations que d'aider au contrôle des erreurs, ce qui conduit à mettre en avant un modèle de sécurité écologique (correspondant aux logiques des transversalités de la gestion de la qualité) se différenciant d'un modèle fonctionnaliste de la qualité et reposant sur :

- Un résultat acceptable et non un jugement événementiel instantané et pointilliste même si, dans la pratique, on ne sait pas faire autrement, ce qui ouvre l'espace de récupération des aléas et des erreurs ;
- L'erreur à ne considérer que comme une variable accessoire du processus (et non une variable essentielle) la compréhension des situations et la valorisation de l'expérience, alors que ces deux aspects jouent un rôle des plus importants dans les compromis de et pour la compréhension ;
- La maîtrise des situations qui devrait être aidée par des heuristiques de recherches de meilleures situations de travail « aux limites » et non pas « en conformité » unique et

sans appel avec le respect des procédures comme moyen d'inspection. Les problèmes seraient alors repérés précocement et s'expliciteraient souvent aisément quand ils peuvent encore être résolus de façon triviale.

La thématique de la captation totale de l'attention, en particulier celle qui est requise par les logiques de gestion de la qualité est en effet plus source d'erreurs qu'il n'y paraît (erreurs dans la phase de relaxation, déséquilibres psychologiques durables, etc.). Une sécurité imparfaite régule le risque au contraire de la fiction d'un système apparemment trop sûr. C'est alors la logique du « suffisant » qui l'emporte, logique « risquée », mais combien plus humaine.

### **Conclusion**

Pas étonnant qu'il soit si difficile de définir ce qu'est la gestion de la qualité, puisque l'on ne comprend pas ce que signifie qualité, management de la qualité, attendus de l'ISO 9000, TQM dans leur finalité exacte pour la société. On comprend seulement qu'il y a recherche de profit maximum principalement pour les actionnaires.

La gestion de la qualité repose donc sur les dimensions suivantes :

- Une dimension générique, la gestion de la qualité étant à la fois vue comme un ensemble d'instruments de gestion articulés les uns avec les autres et considérés comme étant en mouvement, la qualité étant considérée comme fondée sur un ensemble de principes et de valeurs. La « réalité » de la gestion de la qualité se trouve alors au confluent des trois acceptions :
  - Une dimension impérative de justification (plutôt que de démonstration) d'une nécessité au regard d'arguments de type économique (la mondialisation, la compétitivité, par exemple), technologique et sociologique (l'impact des technologies de l'information et de la communication, l'augmentation postulée des niveaux de qualification, où l'on remarquera au passage les liens possibles à établir entre qualification et qualité, et les difficultés de la mobilisation au travail) ;
  - Une dimension politique par la mobilisation de moyens au regard d'une fin rationnelle ;
  - Une dimension pratique au regard de questions telles que le QOQCP, les procédures, etc. Dans cette perspective, le management de la qualité se réfère à un ensemble de principes d'action (une définition de la qualité comme conformité, le « zéro défaut », la mise en place de systèmes de prévention et de mesure) et à un ensemble de principes de pilotage (une approche du travail héritée des conceptions fonctionnalistes du management scientifique), le postulat de la responsabilité de tous, la logique de l'amélioration continue. La dimension « dispositifs d'action » est articulée autour d'une boîte à outils et d'un ensemble de méthodes et de techniques de gestion plus ou moins bureaucratiques qui peuvent être distinguées en deux familles : les dispositifs dédiés à la maîtrise *stricto sensu* de la qualité des produits, les dispositifs étendus qui, partant de la maîtrise de la qualité des produits, s'appliquent à toutes les activités et processus organisationnels (notamment les processus administratifs). La dimension « dispositifs de pilotage » repose sur les démarches dédiées à la mise en œuvre des dispositifs d'action.

- Des injonctions d'orthodoxie au regard de deux catégories de littératures : une littérature privée normative (brochures, catalogues et *package* de formation, dossiers techniques de cabinets de conseil) et une littérature publique composée d'ouvrages consacrés à la qualité et réunissant le plus souvent des protocoles et des injonctions (« Y a qu'à », « Faut qu'on ! »). Cette littérature est homogène car les auteurs sont surtout des praticiens dans la mesure où ils ont mis en oeuvre le management de la qualité au sein d'une ou de plusieurs organisations. Ils en tirent un argument de légitimité qui les conduit à distiller des principes sur l'argument de l'expérience vécue, allant dans le sens de la consolidation d'un management conçu et construit sur la seule base pragmatique-utilitariste. Les prédications proposées sont toujours les mêmes : un management participatif (version excellence) et, plus largement, un néo-management scientifique. L'autre aspect de son homogénéité se caractérise par la mise en avant d'une définition de la qualité totale en termes de conformité et la déclinaison d'une boîte à outils qui est toujours la même, la seule différence éventuelle provenant de l'accent mis sur tel ou tel outil. Les auteurs les plus habiles arrivent à mêler présentation des outils et mise en oeuvre au regard de « cas », toujours de « belles histoires », illustrations relevant plus d'un rituel destiné à fonder la légitimité des auteurs. Le caractère pourtant théorique de cette littérature (un catalogue plus ou moins articulé de prescriptions) prévaut le plus souvent. De plus, il y est quasiment toujours fait abstraction de la relation au travail. La normativité de cette littérature repose d'abord sur l'argument d'un impératif de qualité au regard duquel il faudrait être fou pour ne pas l'accepter. C'est ce qui vient fonder l'aspect généraliste de la logique : la gestion de la qualité devrait ainsi s'appliquer à toutes les entreprises, tous les secteurs et toutes les organisations. Ensuite, cette littérature managériale ne met en avant que des difficultés opérationnelles toujours réductibles par de la persévérance et de bonnes politiques de communication et de formation. Mais la nature et l'ampleur des ajustements ne sont jamais développées. Enfin, on n'y trouve jamais l'argument suivant lequel les démarches de gestion de la qualité pourraient ne pas être adéquates.
- Il est également nécessaire de mentionner la mauvaise réputation des démarches qualité, tant sur les lieux de travail que comme objet d'étude ;
- La gestion de la qualité est fondatrice d'une dématérialisation croissante de l'utilité du produit et/ou du service et de la relation marchande, dématérialisation venant requérir la participation croissante de l'utilisateur dans la construction de la qualité. Cette dématérialisation participe à la légitimation de la part attribuée à l'affectif dans la vie organisationnelle avec des références telles que l'honorabilité, la réputation, voire de leur valorisation comme élément immatériel.

La qualité se situe au cœur de l'action organisationnelle en offrant un cadrage aux actes des agents. Il s'agit d'orienter les comportements de l'ensemble de ces agents, ce qui exprime, comme dans le projet du management scientifique, la volonté de réduire la différence qui existe entre ce qui se fait et ce qui doit se faire. Comme le soulignent F. Conchoy & G. de Terssac<sup>116</sup>, « la qualité est un processus de mise en cohérence des actions contrôlées d'en haut, qui pourrait bien marquer un retour de la régulation hétéronome et centralisée ». Avec la qualité, il y aurait ainsi une forme de prescription hétéronome de l'autonomie (que l'on retrouve dans la notion souvent associée d'autocontrôle, notion qui, par ailleurs, est aussi reprise dans la gestion de la qualité). On

<sup>116</sup> F. Conchoy & G. de Terssac, « Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective », *Sciences de la Société* n° 46, Presses Universitaires du Mirail, 1999, pp. 3-18.

pourrait même, à ce titre, parler d'heurts et de leurres pour le malheur de la qualité de la vie des agents organisationnels !

D'où plusieurs ambiguïtés mises en exergue :

- L'encadrement vise un meilleur cadrage alors que les agents de base pensent que leur participation à la formalisation des procédures va leur donner les moyens de légitimer leurs acquis. C'est ce qui va conduire, dans les processus de formalisation, à la dualité qui s'établit entre le fait de ne pas dire ce que l'on fait et de ne pas faire ce que l'on dit, logique caractérisant aussi bien les couches managériales supérieures que les opérateurs de base, ceci parfois pour mieux se protéger de tout risque, voire de licenciement. À ce titre, comme le souligne G. Rot<sup>117</sup>, la qualité est alors productrice d'une opacité relative venant jouer un rôle clé dans la coopération et la construction de la qualité. C'est sans doute cette dualité qui ouvre le champ aux spirales sans fins d'une amélioration de la qualité. Ce n'est alors qu'une autre argumentation au regard de celle qui est développée par I. Nonaka & H. Takeuchi<sup>118</sup>, argumentation reposant sur l'explicitation et la socialisation sans fin des savoirs tacites aux vues parfois d'un *knowledge management* qui n'en n'est pas un, car impossible dans ces conditions ;
- L'écriture des procédures tend à les dissocier les agents organisationnels de leur savoir-faire, de leur expérience, d'autant que, pour la plupart, leur métier n'est pas du tout d'écrire, mais de faire, de sentir leur métier au plus profond d'eux-mêmes pour le réussir encore mieux, et ceci vient fragiliser leur identité profonde et leur travail alors que c'est sur la base de cette identification qu'ils se fondent et que se fondent les politiques processuelles de la gestion de la qualité, qui se prétend fournir un management de la qualité.
- Les procédures servent de point d'appui à la délégation et au contrôle d'homogénéisation des comportements, mais ouvrent en même temps de nouveaux espaces d'autonomie et d'action (pour le manager afin de dominer la situation, pour l'agent organisationnel pour se réfugier ou prendre du recul d'autant mieux qu'il connaît son métier et sait développer des modalités d'adaptations les plus variées pour survivre) ;
- Par la transcription des savoirs, la qualité ouvre la porte aux tensions qui s'établissent entre une perspective panoptique et une perspective analytique et donc, dans une logique foucauldienne, au jeu « savoir – pouvoir ». La qualité est le mode de construction d'une légitimité et d'une sorte de pouvoir accordés à la rationalisation productive (au regard des logiques « norme et normal », « conformité et conformisme ») et à des formes autoritaires de contrôle interne sur la base d'une autonomie décrétée, mais encadrée au plus serré. Alors, peut-on, avec M. Domenc & H. Marquié<sup>119</sup>, parler à la fois de soumission à cette qualité donc à ces procédures et de co-production de la qualité pour ce qui concerne les agents organisationnels ? Et aussi du passage de l'organisation à un mode d'organisation qui finit peu ou prou par le fait que toutes les organisations tendent à se ressembler alors que c'est infondé (cependant que ce mimétisme formerait une garantie dans un processus de « certification – accréditation » malgré la mise en avant des discours de l'auto-

<sup>117</sup> G. Rot, « La gestion de la qualité dans l'industrie automobile », *Sciences de la Société* n° 46, Presses Universitaires du Mirail, 1999, pp. 19-33.

<sup>118</sup> I. Nonaka & H. Takeuchi H., *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997.

<sup>119</sup> M. Domenc & M. Marquié, « Les acteurs dans les démarches qualité : soumission ou coproduction ? », *Sciences de la Société* n° 46, Presses Universitaires du Mirail, 1999, pp. 35-47.

évaluation). Il serait alors question, avec le recours à la gestion de la qualité, de fonder un projet d'obéissance au regard d'une convention venant elle-même masquer une demande d'obéissance par réflexe. Aux *quality cases* de l'auto-évaluation correspond ainsi le mimétisme des formes « certifiées – accréditées ». La réduction de la diversité par conformisme accroît en quelque sorte les chances d'obtenir la certification de conformité car il vaut toujours mieux ressembler aux autres ;

- Toujours dans le même ouvrage, J.-P. Neuville<sup>120</sup> souligne que les multiples déclinaisons du registre des procédures de contractualisation ne conduisent pas pour autant à la coopération. Plus on contractualise, plus on coordonne, et donc plus on contrôle, voire on passe plus aisément à l'inspection, ce qui garantit d'autant moins la coopération... La rationalisation (dans le droit-fil du projet du management scientifique, donc sans réflexion des agents organisationnels d'exécution ne peut plus tenir lieu de Raison - et donc de mode de construction du sens). La primauté accordée à l'instrumentalisation des procédures (et implicitement à celle des agents) peut même construire une sorte de déraison, de déstabilisation qui mène au stress voire, pour certains cas extrêmes, au suicide, du fait de la répétition d'ordres paradoxaux ;
- Une logique instrumentale où les catégories de la mesure de la qualité s'effectuent par la preuve à l'inverse, par le coût de la non-qualité...
- L'incertitude inhérente à la nécessité de devoir interpréter les normes dans la mesure où les intentions qui prévalent à celles-ci se trouvent fondées sur des bases « indécidables » puisque extérieures (avec le choix entre ce qui est bon et ce qui est mauvais), et aussi du fait de la nature de la norme qui est un opérateur de modélisation autant qu'un référentiel. Et ceci explique le manque de fondement objectif de la norme, voire de la qualité en générale. A l'extrême, dans la pratique de plus en plus obligée depuis 20 ans au moins, la qualité repose en quelque sorte sur une norme à tout faire, du fait que les fondements et les logiques d'enchaînements réellement scientifiques de ces pratiques ne sont, pour l'essentiel, pas comprises, et encore moins enseignées sérieusement, bien moins encore critiquées comme il se doit pour toute approche que l'on souhaite établie sûrement. C'est cette caractéristique d'incomplétude qui permet de justifier que cette norme est la mère de toutes les normes managériales ;
- C'est dans la réduction de sa généralité et par la focalisation sur les enjeux spécifiques de la gestion de la qualité, plutôt que sur du management de la qualité (versant vers lequel elle tombe hélas le plus souvent), enjeux propres à chaque organisation, que se fonde la source de l'exercice du pouvoir, au regard d'une figure virtuelle du maître, celle du client, conduisant aux frustrations dans les difficultés à formuler des points de résistance et donc de critique (positive et négative), préalable à toute logique d'amélioration de la qualité. Il y a de plus exercice du pouvoir par création d'une sorte d'asymétrie cognitive, celle-ci servant à différencier et donc à séparer les supérieurs (qui proposent les interprétations car ils connaîtraient mieux les clients) des subordonnés (qui doivent, impérativement mettre en œuvre les interprétations de leurs supérieurs). Cette règle forcément applicable réduit de fait la mobilisation des capacités cognitives des subordonnés chargés de la mise en œuvre tout en conservant la difficulté de les frustrer au regard de l'indécidabilité de la norme qui doit à tout prix être la seule et unique référence à suivre ;
- La règle, comme énoncé normatif (donc normalisateur), propose un modèle de comportement n'ayant de sens que dans un contexte donné qui est celui où elle a été

<sup>120</sup> J.-P. Neuville, « Le marché et la convention à l'épreuve de l'organisation », *Sciences de la Société* n° 46, Presses Universitaires du Mirail, 1999, pp. 103-118.

éditée. C'est l'intention et non la finalité qui les fait exister pour une exécution sans fin, au sens premier du terme. Ce type de règle acquiert alors une sorte de contenu déontique venant justifier les injonctions à laisser des traces, injonctions constitutives d'une incomplétude de sens. C'est pourquoi règle et confiance se trouvent alors rendues indissociables dans l'exercice (et la sanction) de l'application des règles de traçabilité. La confiance se trouve ainsi coincée entre contrainte et subjectivité dans une logique processuelle par une qualité contrainte ;

- Ce n'est pas un hasard d'ailleurs de voir la « norme qualité » construite sur la référence à la notion de processus. La gestion de la qualité repose ainsi sur le paradoxe du primat de l'écrit sur l'activité dans une logique d'assurance. Il s'agit d'assurer et de rassurer (par la répétition) les autres de la qualité, plus que de se rassurer. Dans ce procédé, on évangéliserait plutôt alors, la répétition plutôt que la démonstration faisant acte de foi. Cette tension vers l'assurance et la réassurance par la foi est fondatrice de la double coercition de la direction et du marché. La gestion de la qualité tend alors à vouloir modeler la subjectivité des agents organisationnels dans la perspective aliénante donc doublement répétée (par la direction et le marché) de la « domination – soumission » qui est aussi à la source des transgressions et des mensonges déjà évoqués.

L'accumulation des protocoles de gestion de la qualité conduit à finalement générer des jeux de rôles à partir des injonctions paradoxales adressées au management intermédiaire, injonctions fondatrices du managérialisme de la compétition, c'est-à-dire d'une idéologie managériale donnant un contenu assez étrange à la compétition, donc d'autant plus difficile à accepter.

Mais, au titre d'une conclusion générale, il est important de souligner le jeu de la relation de la norme, des méthodes et d'un modèle organisationnel de la qualité. Un tel modèle serait-il la norme ou, à l'inverse, ne serait-ce pas la norme qui serait, du fait de son pouvoir de modélisation, constitutive du modèle ? Le modèle organisationnel de la qualité est-il analysable à partir des différentes méthodes de la gestion de la qualité ou bien, à l'inverse, ne serait-ce pas la puissance modélisatrice de ces méthodes qui serait constitutive du modèle ?

La gestion de la qualité contribue à la construction d'une gouvernance organisationnelle<sup>121</sup> et donc à celle d'une dimension politique dans une société où se trouvent revisitées les catégories de l'exercice du pouvoir grâce au, et par le flou induit par l'exercice de la qualité. L'ordre spontané qui émerge en cohérence avec les catégories du marché, loin d'être celui de la diversité, mais bel et bien celui de la standardisation.

Les enjeux théoriques d'un modèle organisationnel de la qualité sont donc plus importants qu'il n'y paraît :

- En termes de théories des organisations, la normalisation est devenue un vecteur important de modélisation. L'ISO 9001 en est l'archétype ;
- En termes d'économie industrielle, la normalisation marque la structure et la dynamique des secteurs industriels, notamment au travers d'une concentration bureaucratique par syndicalisation autour des logiques de la norme qualité (et de ses référentiels adjacents et/ou concurrents) et une banalisation des prestations en termes de « produits – services » par diffusion de la norme par mimétisme des réponses ;

<sup>121</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007  
Yvon PESQUEUX

- C'est aussi une nouvelle forme de politique industrielle où les catégories de la gestion de la qualité comme technique de gouvernement deviennent le fait déclenchant de la subvention, de la défiscalisation. Et pourtant, la gestion de la qualité n'est pas l'affaire des Etats nationaux et de leurs gouvernements, mais relève, pour une large partie, de la société civile, de corps intermédiaires et des contraintes du marché international ;
- En termes de politiques publiques, le même raisonnement vaut que pour la politique industrielle, les catégories de la gestion de la qualité étant un élément majeur de ce qui est qualifié de *New Public Management* ;
- En termes juridiques, les référents de la qualité, tant sur le plan substantiel que sur le plan procédural, contribuent à l'émergence et à la légitimation de la *soft law* ;
- En termes économiques, la gestion de la qualité pose la question de la nature économique de la normalisation et de la norme comme « nouvel » objet conceptuel ;
- En termes sociologiques, les catégories de la gestion de la qualité fournissent une illustration majeure de l'importance des référents conventionnels et institutionnels. Elles ne sont pas seulement l'expression d'un modèle organisationnel *stricto sensu* mais aussi celui de réseaux sociaux intra-, inter- et supra-organisationnels, de modalités d'expression de l'affrontement entre des groupes sociaux. C'est un des lieux majeurs de l'expression du *lobbying*, de la mise au service des dirigeants des experts et des consultants ;
- En termes de sciences politiques, la normalisation de la gestion de la qualité est l'archétype du développement d'« objets » politiques de nature politique spécifique, objets tendant à jouer aujourd'hui un rôle majeur. C'est un des vecteurs privilégiés de la désinstitutionnalisation de l'institution et de l'institutionnalisation de l'organisation et donc un des supports majeurs de la privatisation, au sens conceptuel du terme.

Pour finir, on pourrait ainsi, avec le tableau qui suit, mettre en regard « gestion de la qualité » et « gouvernance organisationnelle », réduite ici à la dimension d'une gouvernance de la qualité.

Vision de la qualité	Gestion de la qualité	Gouvernance de la qualité
Externe (approche <i>consulting</i> et références à des méthodes)	Accréditation - certification	Assurance qualité
Interne (approche ingénierique et référence à des processus)	Perspective organisationnelle	Perspective stratégique ( <i>TQM</i> )

### Les éléments du « moment japonais »

### Les fondements d'une « école japonaise » en sciences de gestion

Parler d'« Ecole japonaise » d'organisation, c'est devoir distinguer l'existence d'une spécificité (perspective culturaliste du particularisme) qui soit possible à situer dans le temps (la décennie 1980) et dans l'espace (au Japon) ainsi qu'en fonction de traits spécifiques enseignables et transférables à l'ensemble des organisations, quel que soit leur lieu d'activité (perspective généraliste). Rien que ces deux caractéristiques posent en elles-mêmes plusieurs difficultés.

a supprimé: positionner

### ***L'évolution des structures entrepreneuriales au Japon***

La grande entreprise apparaît au Japon avec l'ère Meiji, et son développement est corrélatif de celui de la grande entreprise en Europe et aux Etats-Unis avec la spécificité des *Zeibatsu*. Il s'agit de groupes intégrés constitués à l'initiative de familles. Il est intéressant de noter leur proximité relative avec les *Konzerns* allemands, les *trusts* américains et les *Shaebols* coréens.

a supprimé: ¶

On rappellera ici qu'un *Zaibatsu* (autre orthographe *Zeibatsu*) est, au sens littéral, un clan financier. C'est une forme organisationnelle qui domine l'économie nippone jusqu'au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale. Un *Zaibatsu* est, sous certains aspects, comparable aux *trusts* (américains) et aux *Konzerns* (allemands). Il se caractérise par une direction essentiellement personnelle ou familiale (avec, par exemple, les familles Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo et Yasuda). À la différence du *Konzern*, le *Zaibatsu* comporte des activités économiques très différenciées. On y retrouve une sorte de filiation féodale, les *Zaibatsu* ayant joué un rôle moteur dans le développement économique à partir de l'ère Meiji (1868). Les PME ont été peu à peu contrôlées par les *Zaibatsu* du fait de l'importance majeure de leurs achats. Le traumatisme de la 2<sup>e</sup> Guerre Mondiale est majeur au Japon avec l'explosion des bombes atomiques à Hiroshima et de Nagasaki. L'occupation américaine qui s'ensuit s'est traduite par un démantèlement relatif des *Zaibatsu* par les troupes d'occupation américaines. Mais ils ne disparaissent réellement que sur une période relativement courte du fait de la guerre froide qui commença à se traduire par la Guerre de Corée, guerre qui fit du Japon la base arrière des troupes américaines. Et pourtant, en août 1945, l'armée américaine d'occupation avait ordonné la dissolution des *Zaibatsu*, mettant fin à la domination exercée par les sociétés holdings familiales qui les détenaient. Ils réapparaissent sous la forme du *Keiretsu* dès les années 1950, leur direction étant cette fois confiée à des managers professionnels. Tout comme les *Zaibatsu*, ils s'appuient sur une multitude de PME sous-traitantes qui leur sont en fait étroitement subordonnées. Parmi ces *Keiretsu*, on retrouve Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, mais aussi Fuji Bank, Dai-Ichi Kangyo Bank et Sanwa Bank. Le *Keiretsu* se différencie des groupes de type occidental du fait de l'existence d'une nébuleuse d'entreprises qui lui sont liées, tout autant par des participations croisées que par des relations commerciales. Le principe « féodal » des obligations réciproques y subsiste au travers d'associations de toutes sortes, associations facilitant la circulation de l'information économique, la mutualisation de programmes de formation, etc.). Cette forme d'organisation est donc très particulière, forme au sein de laquelle se distinguent les *sogo shosha* (maisons de commerce). Les *sogo shosha* servent d'intermédiaire dans les échanges commerciaux. Elles sont peu nombreuses et les *keiretsu* possèdent leurs propres *sogo shosha* (les neuf plus importantes sont ainsi Itochu, Kanematsu, Marubeni, Mitsui, Mitsubishi, Nichimen, Nissho Iwai, Sumitomo, et Toyo Menka). Tout comme les *Keiretsu*, elles combinent transport, entreposage, distribution, publicité, recrutement et formation de la main-d'œuvre, la création de filiales et la gestion des risques

d'exportation. À l'exportation, elles couvrent, elles couvrent plus de 65 % des produits importés et plus de 50 % des produits exportés. Cet ensemble constitue le cœur de ce que l'on qualifie de « modèle » japonais d'organisation. L'« école japonaise » est donc redevable de ces composantes historiques-là.

Si l'« école japonaise » est redevable de ces composantes historiques-là, il est important de souligner qu'une « école » se caractérise aussi et surtout par l'existence d'un « corpus » marqué par des publications.

#### L'« école japonaise » par l'analyse chronologique de la littérature

Il est apparu intéressant de recenser les publications les plus significatives et de remarquer qu'elles sont éditées autour des années 1980, ceci afin d'identifier l'apparition éventuelle de facteurs utiles à la justification du qualificatif d'« école japonaise » au regard d'une période de forte intensité relativement courte (les décennies 1980 et 1990) et des contributeurs en nombre limités.

L'année 1980 correspond à plusieurs mouvements adjacents tels que les voyages d'étude vers le Japon et les missions de certains « gourous » japonais en Europe (On situe les premières missions de consultance de Shiego Shingo en Europe en 1982 dans l'industrie automobile). La fin de mouvement peut en être située vers 1995, date à partir de laquelle il n'y a plus de publications nouvelles, « marquante » même s'il existe certaines reprises sous des habillages un peu différents après 2000, notamment les parutions autour du *lean management*.

Une première vague de publications est pour l'essentiel constituée d'essais d'explication des progrès de la nation japonaise à partir de deux axes : celui des nouveaux modes de management, des nouvelles stratégies d'entreprise, et celui de la théorisation de nouvelles logiques organisationnelles. Une seconde vague est celle qui a amené tout un ensemble de méthodes. Elle est particulièrement intense entre 1985 et 1995, années où les retombées de l'« école japonaise » d'organisation sont en pleine maturité.

Il est possible de repérer des auteurs « précurseurs » qui ont anticipé l'arrivée du mouvement comme M. Yoshimori<sup>122</sup> qui, dès 1968, mène une réflexion sur les entreprises japonaises. Les premières références datent de 1971 à l'Université d'Harvard (cf. P. Drucker)<sup>123</sup>, mais l'essentiel se situe au début des années 1980.

Si on met de côté T. Ohno que l'on peut considérer comme le « père spirituel » de l'« école japonaise » en raison de son passé de dirigeant chez Toyota, trois auteurs principaux peuvent être reconnus comme des piliers de l'« école japonaise » d'organisation :

- K. Ishikawa, qui met l'opérateur au centre des organisations ;
- S. Shingo qui a proposé de nouvelles méthodes opérationnelles pour l'organisation des flux, méthodes qui ont fondé la flexibilité et la réactivité industrielles des entreprises ;
- W. Ouchi qui a formulé un corpus théorique qui fera référence par la suite.

<sup>122</sup> M. Yoshimori, *Les entreprises japonaises* (traduction française), PUF, Paris, 1984.

<sup>123</sup> P. F. Drucker, « What We Can Learn From Japanese Management », *Harvard Business Review*, March -April 1971.

a supprimé:

a supprimé: école japonaise

a supprimé: ¶  
« m

a supprimé: sur ce qui est possible de qualifier

a supprimé: de

a supprimé: s

a supprimé: »

a supprimé: ¶

a supprimé: également

a supprimé: er

a supprimé: et intéressantes

a supprimé: ¶  
successives

a supprimé: sur 2

a supprimé: par

a supprimé:

a supprimé: Par

a supprimé: connue de tous et

a supprimé: 8

a supprimé: où

a supprimé: école japonaise

a supprimé: e

a supprimé: u

a supprimé: de

a supprimé: »

a supprimé: ¶

a supprimé: o

a supprimé: école

a supprimé: 3

a supprimé: école japonaise

a supprimé: Il

a supprimé:

a supprimé: William

a supprimé: ont

Cette approche chronologique de la littérature confirme l'existence d'un moment chronologiquement déterminé. Il y a généralement évolution des sciences de gestion quand le contexte macro-économique évolue. Après la Deuxième Guerre Mondiale, nous pouvons identifier plusieurs centres d'intérêts importants qui vont se cumuler approximativement sur 3 décennies au regard d'une stratification « coûts – qualité – délai » (CQD) depuis la discussion du modèle « taylorien » de l'organisation<sup>124</sup>, champs qui font l'objet des apports des auteurs de cette « école japonaise ».

a supprimé: littérature vient nous confirme

a supprimé: r

a supprimé: école japonaise

Elle illustre différentes accumulations de problématiques organisationnelles avec :

- C : le coût : le thème du coût est une question de référence dans le fonctionnement des organisations et va occuper/occupe la deuxième position des préoccupations de ces auteurs (et non plus la première) ;
- Q : la qualité : son importance est aujourd'hui une problématique organisationnelle majeure ;
- D : le délai : il est devenu un facteur organisationnel incontournable avec la généralisation progressive de la gestion en « juste-à-temps ».

En matière de coûts, les années 1950 et 1960 ont été marquées par une forte demande. La capacité de production en volume était donc une des principales préoccupations. À la fin de la décennie 1960, on constate l'apparition d'un « palier » pour le volume de la demande : les consommateurs modifient leurs comportements, la concurrence par les prix commence à être mise en œuvre, les canaux de distribution se modifient.

a supprimé: A la fin de

a supprimé: (rappelez vous Mai 68...

a supprimé: sur

a supprimé: oeuvre

En matière de qualité, ce sont les années 1980 qui se caractérisent par une relecture qui s'est d'abord caractérisée par la duplication de ce qui se pratiquait au Japon (les cercles de qualité, par exemple). Puis les « démarches qualité » sont devenues des logiques centrales dont l'objet était d'abord d'améliorer vraiment la qualité afin de fidéliser la clientèle et puis de rechercher des économies sur la non-qualité de l'ordre de 15 à 30 %. Elles ont été renforcées au cours de ces dernières années par des aspects tels que la certification, la qualité totale et avant de devenir un levier de « progrès permanent ».

a supprimé: non qualité

a supprimé:

a supprimé: oeuvre

En matière de délai, les japonais ont montré la voie en mettant en œuvre des modes d'organisation où la réactivité et la flexibilité devenaient des facteurs plus importants que l'optimisation des moyens de production. Ces démarches, qui ont été déclinées dans tous les secteurs industriels, ont touché essentiellement la partie opérationnelle des structures organisationnelles, puis se sont étendues aux fonctions de « Bureaux d'Etudes et Ingénierie » par le biais du management de projet.

a supprimé: ¶

Il est intéressant de mettre en avant les éléments ayant fondé l'apparition de l'« école japonaise » d'organisation au regard de 5 périodes.

La reconstruction industrielle (1945 – 1960) qui se caractérise, comme pour l'Europe avec le plan Marshall, le fait que les Etats-Unis vont soutenir massivement le Japon dans sa reconstruction. Il est notoire que la présence d'experts tels que W. E. Deming et J. M. Juran dans le domaine de la gestion de la qualité est allée de pair avec la création de structures étatiques ad hoc telle que le Japan Management Association qui va devenir le

<sup>124</sup> Y. Pesqueux, « Le modèle ingénierique de l'organisation », halshs-02495552, 2/03/2020  
Yvon PESQUEUX

creuset de formation des futurs managers japonais. En termes d'organisation, c'est le début de l'attention portée à la qualité.

La période de croissance (1960 – 1973) se caractérise par le fait que le PIB japonais va croître de 10 % par an sans discontinuité. Le Japon va redevenir un acteur international et devenir un pays exportateur. On y observe l'incorporation des premiers équipements à commande numérique. On prête à S. Toyoda la paternité des premiers équipements automatisés en matière de métier à tisser, et à son fils K. Toyoda la création de Toyota Motor Corporation qui deviendra un modèle pour l'introduction de l'automatisation.

L'effet de la guerre du « Kippour » (1973 – 1980) bouleverse les économies occidentales, à partir de la guerre éclair entre Israël et Egypte qui va donner lieu à l'apparition de pays acteurs dans le secteur des ressources énergétiques (Iran, Irak, Koweït, etc.). Le coût énergétique, jusque-là ignoré dans l'industrie mondiale va devenir un enjeu incontournable et va permettre également à certains pays (Corée du Sud, Taïwan, Brésil, etc.) de se développer rapidement. Les entreprises japonaises pâtissent de cette concurrence avec, comme effet important, des taux d'inflation élevés. On cite volontiers l'apparition corrélative de la méthode de changements rapides d'outil par S. Shingo, méthode permettant de réduire la taille des séries économiques (SMED : single minute exchange die).

L'apparition du phénomène Toyota (1980 – 1994) car toutes les entreprises japonaises vont entrer dans la zone « rouge », à l'exception de Toyota, qui va maintenir une croissance forte malgré la conjoncture. Ce phénomène va entraîner d'abord d'autres entreprises japonaises à s'interroger et à « imiter » Toyota puis ce sera le cas des grandes entreprises occidentales du fait d'une interrogation sur les causes de la performance japonaise et sur celle de Toyota. L'industrie automobile sera au premier rang des benchmarking qui seront effectués. Très rapidement le niveau des stocks sera stigmatisé, induisant le développement du juste-à-temps.

La fin de cycle de croissance (depuis 1994) se caractérise par le fait que l'économie japonaise va entrer dans une période de stagnation économique qui va faire que la référence japonaise en matière d'organisation va perdre son actualité, même si les contributions apportées aux théories des organisations seront alors institutionnalisées. Certains tabous vont « tomber » tels que l'emploi à vie, le réseau des entreprises sous-traitantes gouvernées par le réseau bancaire et travaillant en milieu fermé. Mais Toyota conserve sa position, tandis que Mazda, Nissan, etc. doivent s'adosser à des partenaires étrangers.

L'effet « onde de choc de répliation » va d'abord concerner l'industrie automobile américaine. En 1985 l'Association américaine Automotive Industry Action Group (AIAG) publie le résultat d'une enquête portant sur les réponses de 176 sociétés ayant renvoyé un questionnaire sur les facteurs mis en œuvre pour accroître leur productivité. En effet, devant la menace de l'industrie automobile japonaise les industriels se sont regroupés au plan national sous l'influence des constructeurs : aux USA il s'agit de l'AIAG, en France de GALIA. L'objet de ces regroupements est essentiellement le retour rapide à des organisations concurrentielles. Cette forme de « réponse » est une caractéristique indirecte de l'« école japonaise » d'organisation : « comment acquérir et

- a supprimé: »
- a supprimé: N
- a supprimé: a
- a supprimé: «
- a supprimé: »
- a supprimé: répondu à
- a supprimé: a un mouvement

répandre rapidement les facteurs « gagnants » d'une réorganisation dans un même secteur industriel ? ».

L'enquête de 1985 est intéressante sur plusieurs points :

- Elle est réalisée en 1984 pendant une période de pleine éclosion de la « vague » de l'« école japonaise » d'organisation. L'industrie automobile américaine est touchée de plein fouet par la crise et par une concurrence japonaise jugée non-tolérable ;
- Le questionnaire met en perspective les progrès réalisés entre 1981 et 1985 et permet de constater la vitesse de progression des enseignements de cette « école » d'organisation ;
- Elle permet de comparer les thèmes de l'enquête avec les principaux axes de l'« école japonaise » d'organisation. Cette lecture comparative permet d'en commenter la visibilité en 1985.

Trois aspects majeurs sont mis en avant dans l'exploitation du questionnaire : la qualité, l'informatisation et les flux où qualité et flux sont en phase avec les attendus de l'« école japonaise » d'organisation.

Le thème des axes de progrès adossés à l'ordinateur apparaît alors quant à la gestion des flux internes qui devient une composante centrale de la gestion de production, l'échange de données informatiques entre entreprises d'un secteur industriel et l'apport de l'informatique dans la mise au point des produits.

### L'existence de traits culturels spécifiques

Parler d'une « école japonaise » signifie aussi que l'on se réfère à un espace géographique et culturel spécifique. Or les traits culturels japonais sont difficiles à comprendre, ce qui ajoute à la fois du mystère et du flou et un aspect magique à cette « école japonaise ». Cette perspective « japonaise » sera réduite ici à quelques aspects avec toute l'insuffisance que ces seules références peuvent constituer, mais qui sont considérées comme suffisamment significative dans leur empreinte, avec toutes les précautions qu'il faut prendre à ce sujet, en particulier pour ce qui concernerait un culturalisme trop caricatural. N'oublions pas non plus l'écriture essentiellement aphoristique des ouvrages de référence, écriture qui rend leur compréhension particulièrement difficile par les Occidentaux.

### Les fondements culturels japonais

Comme le mentionne M. Bolle de Bal<sup>125</sup>, « ambivalence, ambiguïté, reliance, sont trois notions toujours imprégnées de mystère qui nous paraissent des clés essentielles pour comprendre les promesses du management japonais ». L'argument le plus souvent avancé quant à la spécificité culturelle japonaise est d'abord celui des conditions géographiques qui induiraient une lecture de l'organisation économique à la fois libérale, rigide et communautaire. On en déduit les fondements de l'autorité du chef (*iemoto*), de l'attachement à la mère (*amae*).

<sup>125</sup> M. Bolle de Bal, « Fondements culturels de l'efficacité japonaise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1988, pp.103-107.  
Yvon PESQUEUX

a supprimé:

a supprimé: école japonais

a supprimé: de

a supprimé: d'

a supprimé: D

a supprimé: école

a supprimé: japonaise

a supprimé: 3

a supprimé: école japonaise

a supprimé: '

a supprimé: école japonaise

a supprimé: école japonaise

a supprimé: 126

a supprimé: s

### **Le concept d'*ie***

Cette notion d'*ie* recouvre l'idée de maisonnée. Il est relatif à l'organisation familiale traditionnelle dont font partie ancêtres et descendants, vivant sous le même toit et le patrimoine réel et symbolique dont ces personnes ont la responsabilité. L'unité du *ie* est celle de l'unité de résidence et de l'organe de gestion. L'appartenance au groupe est envisagée en termes de structure et non de fonction et, du fait de son appartenance sociale, l'individu possède une autonomie réduite dans une vision des choses qui ne distingue pas vie privée et vie publique. Le *ie* fait aussi référence à l'autorité du chef de famille à laquelle les membres doivent obéissance sans discussion. Cette notion éclaire la place de chaque employé à vie au sein de l'organisation qui devient ainsi membre d'une maisonnée dans une entité où vie professionnelle et vie privée ne se distinguent plus. C'est l'organisation qui donne ainsi du sens à la vie de l'individu.

### **Le concept de *iemoto***

A la tête de la maisonnée se trouve le chef. Le concept de *iemoto* complète ainsi celui de *ie* et représente la personne qui se trouve au sommet de la hiérarchie et c'est cet individu qui est le point de départ des relations hiérarchiques. Le pouvoir est ainsi diffusé aux niveaux intermédiaires, ce qui justifie ainsi le fait de privilégier les relations verticales sur les relations transversales. « *Il s'agit d'un système parento-contractuel, combinant le principe du contrat et celui de la parenté : les membres adhèrent au groupe de leur plein gré, par contrat, mais une fois qu'ils ont adhéré, ils sont censés se comporter comme des parents consanguins ; la hiérarchie est celle des branches d'une même famille, mais l'organisation est celle d'un système orienté vers un but* »<sup>127</sup>. Le système hiérarchique privilégiant grade et ancienneté se traduit par une distinction entre les personnes plus âgées (*senpai*), les plus jeunes (*kohai*) et les pairs (*doryo*). Ce concept d'*iemoto* se traduit donc par une structure hiérarchique et c'est ainsi que se justifient ancienneté et emploi à vie. Le titre et le grade priment sur les qualités individuelles et l'ancienneté justifie la légitimité des jugements des plus anciens. Le dirigeant incarne son rôle en donnant à la face une importance qui prime sur la vérité. C'est ce qui donne, au regard de l'emploi à vie, un cursus professionnel où, quel que soit le titre de départ, le jeune recruté démarre « au bas de l'échelle ».

a supprimé: 128

### **L'importance du lien affectif : le concept d'*amae***

Le terme d'*amae* recouvre les idées de dépendance mais, en même temps, d'attente d'un traitement favorable d'autrui et de la faculté de se prévaloir de l'amour ou de l'amitié de quelqu'un. L'*amae* ne possède pas seulement un caractère maternel venant qualifier la relation « mère – enfant », mais il désigne aussi avec Amaterasu, la grande déesse solaire, une divinité très maternelle et humaine. Et c'est cette relation-là qui est transcrite au niveau du groupe. « *En assumant silencieusement le fardeau des responsabilités familiales, elles développent chez leurs enfants le sentiment d'une dette à rembourser et fondent les normes de réussite communautaire. C'est le fameux système du on, c'est-à-dire des obligations dont tout Japonais doit se libérer par rapport à son groupe, sa famille ou sa communauté* »<sup>129</sup>. « *Le on est le poids psychologique que l'on porte pour*

a supprimé: 130

<sup>127</sup> M. Bolle de Bal, *op. cit.*

<sup>129</sup> M. Bolle de Bal, *op. cit.*, p. 105.

avoir bénéficié d'une faveur tandis que le *giri* représente les rapports d'interdépendance qui se sont créés du fait du on »<sup>131</sup>. Cette relation entraîne un respect vis-à-vis de la mère et des supérieurs. Le *giri* est le monde de la dette, de la réciprocité et la façon d'honorer sa dette est un élément important dans le fait de conserver la force pour que l'harmonie sociale (*wa*) soit respectée. Le concept de *ninjo* correspond au sentiment de compassion, de pitié et de compréhension du fait d'une faveur spontanée accordée dans le cercle du *giri* et mettre le *ninjo* en avant revient à affirmer son *amae* alors que mettre l'accent sur le *giri*, c'est insister sur les liens qui se sont créés par le biais de l'*amae*. Le jeu de ces éléments conduit à des conventions et règles sociales auxquelles les Japonais doivent se plier. C'est un cadre important de la formalisation des relations sociales. C'est aussi ce qui vient éclairer le lien de dépendance réciproque qui naît entre salarié et entreprise. Loyauté et confiance vont alors venir jouer un rôle essentiel. C'est aussi ce qui va légitimer le consensus dans la prise de décision qui repose sur des flux « haut - bas - haut », processus du compromis et relativement informel dans un réseau complexe de liaisons entre confiance et intimité.

a supprimé: 132

### Le confucianisme au Japon

P. Lavelle<sup>133</sup> note que le confucianisme possède un impact sur la culture politico-historique japonaise et que son influence a conduit à construire la légitimité d'une conception organique de l'univers et de la valorisation de l'harmonie (*wa*). Il justifie ainsi le bien-fondé accordé aux codes de conduite des organisations de ce pays. Le moment de son expansion au Japon se situe à l'époque Tokugawa (ou ère d'Edo), de 1603 à 1868. Les structures sociales et politiques sont alors favorables au développement du confucianisme. La société est caractérisée par l'existence de quatre catégories sociales : les guerriers ou samourais, les paysans, les artisans et les marchands. La domination de la catégorie des guerriers est totale et le confucianisme a été utilisé à des fins politiques. Au XVII<sup>e</sup> siècle, la doctrine *Bushidô*, code éthique des Samourais, se réfère ainsi aux devoirs du guerrier. « *Les vertus propres aux guerriers, la fidélité au seigneur et le courage devant la mort les qualifient pour la direction morale et politique du pays* »<sup>134</sup> dans une société où les guerriers sont aussi des artistes ou des philosophes. « *Avec l'insularité, la culture guerrière est à la naissance du sentiment communautaire national* »<sup>136</sup> dans une société suffisamment isolée du reste du monde et où les Samourais ont le projet d'inculquer au peuple entier les valeurs du bushidô (loyauté, service, héroïsme, honneur, courtoisie, vaillance, sincérité, frugalité). A la même époque, on assiste au développement d'un « confucianisme bourgeois » pour qui le paiement d'une dette de reconnaissance envers la société est envisagée dans le but d'effectuer une contribution au Bien Commun. Les textes actuels concernant les règlements et l'éthique des entreprises y reprennent des thèmes tels que la diligence, la frugalité, l'idée que l'on travaille non par égoïsme mais pour le bien commun, la défense de l'égalité des chances et des conditions. Le néoconfucianisme de cette époque (qualifié de « philosophie Song ») se caractérise par un rationalisme moraliste, un naturalisme rigoriste, une pensée fondée sur la continuité et une tendance contemplative (méditation sur la connaissance de l'action). Il a donné lieu à discussion, en particulier à l'antithèse de Ogyu Sorai qui réfute la dissociation du *Li* (nature originelle inaltérable des êtres venant du Ciel et de la

a supprimé: 135

a supprimé: 137

<sup>131</sup> D. Tokae, *Le jeu de l'indulgence*, l'Asiathèque, Paris 1988, p. 30.

<sup>133</sup> P. Lavelle, *La pensée japonaise*, PUF, « Que sais-je ?

<sup>134</sup> P. Lavelle, *La pensée japonaise*, PUF, « Que sais-je ? », p. 7.

<sup>136</sup> P. Lavelle, *op. cit.*

Terre) et du *Gi* (souffle, trait caractéristique de la nature individuelle). La Voie est celle des saints et des anciens rois et inclut rites, musique, application de la loi et art de gouverner. La Voie n'est plus ainsi, comme dans le néoconfucianisme, l'objectif de chaque individu ni l'occultation de la sphère privée. Le confucianisme a servi au régime féodal Tokugawa à établir une hiérarchie sociale rigide et à la légitimer, la population japonaise ayant été classée, comme on l'a vu, en quatre catégories (par ordre décroissant d'importance en termes de valorisation, samouraï, paysan, artisan et commerçant). Ces rangs étaient absolus et héréditaires. Toute la société a été ainsi hiérarchisée selon le rapport entre le maître et le vassal et entre le père et le fils ; le samouraï a dû jurer une loyauté absolue vis-à-vis de son maître et les enfants ont dû avoir un respect absolu vis-à-vis de leurs parents.

Les notions associées au confucianisme le plus souvent mises en avant sont le *ren* (sympathie) afin de conduire à une société harmonieuse, le contrôle de soi et le respect des lois, le *de* (morale) dont l'honnêteté (*zhengzhi*), le *xin* (crédibilité) et la confusion entre le *yi* (éthique) et le *li* (intérêt économique), compte tenu d'une priorité du *yi* sur le *li*, le tout autour de la figure du *junzi* (le gentilhomme).

Aujourd'hui, l'éthique exprimée dans les entreprises japonaises et l'attitude des salariés japonais seraient encore fortement marquées par la pensée confucéenne. De façon générale, on peut citer l'esprit de meilleur service, le paternalisme de la direction envers les employés et la confiance. Au niveau des salariés, on peut mentionner la loyauté à l'entreprise, le dévouement au travail, l'abnégation de soi, le respect des anciens et de la hiérarchie, la recherche du consensus et la politesse. Même si ces valeurs traditionnelles sont aujourd'hui en tension avec des valeurs de la société occidentale, elles persisteraient dans le comportement du peuple japonais.

#### ***Le confucianisme dans l'éthique du travail***

L'éthique du travail traditionnelle du peuple japonais serait encore très marquée par les pensées confucéennes car la société japonaise est restée sous l'emprise des structures féodales jusqu'à la fin de la Deuxième Guerre Mondiale. La première occidentalisation du Japon qui avait commencé avec la Restauration de Meiji (1868) n'avait pas en fait profondément changé le mode de conduite des Japonais. A titre d'exemple, on peut citer le fait que le gouvernement du nouveau régime, une monarchie constitutionnelle, a simplement repris le code des samouraïs du XVII<sup>e</sup> siècle afin d'établir un code militaire pour son armée qui devait exalter les vertus de loyauté, courtoisie, vaillance, sincérité et de frugalité déjà mentionnées plus haut.

#### ***Le confucianisme dans l'éthique des affaires***

Les valeurs traditionnelles qui s'expriment au travers des « documents éthiques » des entreprises ont une forte connotation confucéenne. Comme dans le cas de l'éthique du travail, nous retrouvons, dans ces documents, des thèmes tels que la prédominance du groupe par rapport à l'individu, l'importance de la hiérarchie sociale, la contribution, l'harmonie, la frugalité, l'honnêteté, la gratitude, etc. Mentionnons, à titre d'exemple, un credo d'une entreprise japonaise (Toyota Métier à tisser) : « *s'unir pour contribuer à la nation, rechercher et créer pour aller toujours de l'avant, la frugalité et l'austérité, la fraternité et l'esprit de famille, la foi et la gratitude* ».

### Le shintoïsme

Le shintoïsme (ou voie des dieux) est proche du bouddhisme et repose sur des textes rédigés entre le VIII<sup>e</sup> siècle et le X<sup>e</sup> siècle par des auteurs bouddhistes influencés par la pensée chinoise. Il donne une prééminence aux rites (notamment aux rites de purification) pour retrouver « l'harmonie originelle entre les dieux et le monde ». Le shinto est moins affaire de doctrine que de rites. Ceux-ci sont plus communautaires qu'individuels, leur temps fort étant la fête annuelle »<sup>138</sup>. On trouve donc ici un des fondements de la communauté, du primat de l'espace et du présent. Tout comme pour le confucianisme (et les deux courants se renforcent ainsi mutuellement), une place importante se trouve accordée à l'Etat, à l'éthique, à l'histoire, à l'éducation, à la société. En outre, le shintoïsme est religion d'Etat sous l'ère Meiji, ce qui fonde encore de nombreux liens « Etat – religion », malgré la Constitution de 1947 qui en affirme la séparation.

a supprimé: 139

### Le bouddhisme zen

C'est une philosophie religieuse d'origine indienne née il y a plus de 2 500 ans. « *Bouddhisme signifie donc simplement, au sens strict, sagesse, intelligence, compréhension, ou adhésion à elles, philosophie au triple sens de l'étymologie (sophia), du savoir et de l'attitude (...)* De même bouddha veut dire sage (ou intelligent) malgré sa traduction habituelle par « éveillé ». Et « bouddhiste » veut par conséquent dire philosophe, aspirant à la sagesse, à la compréhension, à la connaissance par l'analyse et l'intuition, au savoir des sciences et à la conscience des saveurs »<sup>140</sup>.

a supprimé: (...)

a supprimé: 141

C'est généralement Hui Neng, un moine vivant sous la dynastie Tang en Chine qui est considéré comme le fondateur du bouddhisme zen. D'après lui, les éléments du Bouddha sont présents dans chacun d'entre nous, ce qui permet de transcender la vie et la mort en mobilisant ces éléments. C'est en cela que les adeptes du bouddhisme zen mettent l'accent sur le détachement, ce qui ne signifie pas qu'il faille se couper du monde mais plutôt résister aux tentations du monde. Il n'est donc pas nécessaire de suivre ces préceptes en se coupant du monde, dans un monastère par exemple, mais au contraire dans la vie quotidienne à la recherche de l'illumination qui permette d'atteindre la sagesse du Bouddha et de transcender ainsi la vie et la mort. Les éléments de la vie courante tels que la vie, le vieillissement et la mort sont reconnus comme des misères humaines mais qui peuvent être traitées comme des voies du bonheur. En d'autres termes, il est possible de vivre une vie heureuse en accord avec la nature, en se réjouissant de faits tels que les fleurs du printemps, la brise de l'été, la lune d'automne et les flocons de l'hiver. Toutes les souffrances humaines peuvent être rapportées à l'ignorance des principes bouddhistes.

Reportons-nous ainsi maintenant aux propos du Professeur Kawai, dans son discours du 10 juin 1998 au Nichibungen (Kyoto) sur le thème du travail et de l'être. Dans l'objectif de préciser la conception du travail pour les Japonais, il commence par se référer à son vécu de psychothérapeute nourri des catégories occidentales. Les thérapies qui en sont issues reposent sur la reconnaissance du statut de l'expression qui correspond, à ses yeux, à la conception moderne de l'ego. Au « je pense donc je suis », succéderait, en quelque sorte, du fait de la négation de la proposition précédente issue du soupçon freudien (je

<sup>138</sup> P. Lavelle, *op. cit.*

<sup>140</sup> M. Davy & A. Desjardins & E. Morin, *L'Orient intérieur*, Albin Michel, Paris, 1995.

suis par ce que je ne pense pas - l'inconscient) un « je m'exprime donc je suis », comme si l'être ne pouvait penser son existence en dehors de l'expression. Qualifiant cette vision de fondamentalement européen-centriste, il montre en quoi les voies de la psychanalyse occidentale se heurtent aux limites de l'application et il appelle, en conséquence, le psychothérapeute à ne rien dire. Il nous questionne à partir du cas du patient suicidaire où l'énergie de l'être conduisant au suicide en appelle à l'énergie du thérapeute. Il nous questionne aussi à partir du cas du patient récalcitrant qui en appelle à l'énergie du thérapeute à « être là ». Il se réfère aussi à ce service d'hôpital ouvert aux personnes vivant la phase terminale d'une maladie incurable et qui témoignaient toutes de l'existence d'une infirmière plus importante que les autres, non parce qu'elle les soignait mieux ou parce qu'elle les écoutait mieux, mais parce qu'elle était là « corps et âme » et non pas seulement par le corps. C'est aussi que seuls des mourants étaient capables de percevoir cela. C'est donc au fait d'être là « corps et âme » que nous invite le Professeur Kawaï et c'est aussi la conception du travail qu'il nous propose en héritage des valeurs issues du bouddhisme zen. En effet, les conceptions bouddhistes zen ont quelque chose à voir avec cela. Il n'y a ni « soi » ni encore moins de « moi » ce qui diffère profondément, comme on le voit, de la conception occidentale moderne de l'*ego* où ce qui peut être dissocié entre le « moi » et les « autres » l'est.

Pour mieux nous faire saisir les limites du raisonnement par dissociation, il nous propose la parabole du voyageur et des deux esprits de la montagne.

Un voyageur exténué se réfugie, à la tombée de la nuit, dans une cabane isolée de la montagne. Peu de temps après, un esprit de la montagne vient s'y réfugier à son tour, suivi quelque temps après, d'un second esprit à la recherche d'un homme qui l'avait offensé ; ce deuxième esprit demande alors au premier si le voyageur présent ici ne serait pas par hasard celui qui l'avait offensé. Le premier esprit affirme que non et montre le cadavre d'un autre homme qui était là dans un coin. Les deux esprits se disputent lorsque le voyageur présent ici, s'adressant au second esprit, lui explique comment il avait rencontré le premier des deux esprits quand il était venu se réfugier dans la cabane et comment il avait remarqué, quand il était entré, le cadavre de l'homme qui gisait dans un coin. Furieux, le deuxième esprit substitue à la tête du voyageur celle de l'homme qui repose dans l'ombre. Le premier esprit réplique en substituant les bras, puis le second les jambes et le premier le tronc. Qui est donc le voyageur et qui est donc le cadavre se demandent alors les deux esprits ? C'est ainsi que si la fusion de soi-même avec quelqu'un d'autre est impossible au sens occidental du terme c'est possible, au nom des catégories du bouddhisme, et donc qu'en conséquence le changement de conscience dans l'être est possible. La logique de la dissociation est bien ce qui caractérise la conception occidentale de l'ego alors que le fait de concevoir la possibilité de la fusion dans des termes bouddhistes conduit à seulement être. Etre constitue alors de façon ultime l'existence et, en ce sens, être soi-même n'est pas être « soi ». Là où être client, être fournisseur, être patient, être thérapeute sont dissociés en Occident, ces êtres seront fusionnés en référence au bouddhisme. Il n'y a donc pas de développement de l'être puisque l'on ne peut jamais qu'être toujours « soi ».

Le Professeur Kawaï nous rappelle alors la phrase de Picasso qui disait : « je ne peins pas, je suis ». C'est ce qui signifie aussi que Picasso avait toujours été Picasso, dès sa naissance. Mais aussi, toujours en liaison avec les conceptions héritées du bouddhisme, que l'homme n'est jamais assez grand pour ne rien faire (comme humain). En

conséquence, les Japonais n'attendent pas des actes des autres, en réaction par exemple, mais seulement que les « autres » « soient » par leurs actes. En ce sens également, tous les éléments de l'univers sont des êtres au sens « d'êtres qui sont ». Chacun d'entre nous n'agit pas en tant qu'élément dissocié des autres mais en tant qu'élément en interaction avec les autres. Cette cosmologie conduit donc à une anthropologie radicalement différente de l'anthropologie occidentale. Même si je meurs, je continue à être quelque part et c'est donc la joie de l'être (et non la joie du faire) qui suffit. Là où la pensée occidentale s'adresse à nous par la médiation du discours et où, dans ce discours, la métaphore joue un rôle créateur spécifique, la pensée japonaise s'adresse à nous par l'aphorisme et la parabole. La pensée japonaise intégrera donc la métaphore occidentale comme un aphorisme là où la pensée occidentale intégrera l'aphorisme japonais comme une métaphore.

La science occidentale s'est donc construite sur la base de la dissociation d'où son extrême créativité sur le plan technologique. L'être est conçu comme pouvant continuellement se modifier par l'emploi de la technologie, c'est aussi la manière de concevoir l'échange interculturel. La métaphore de l'échange sanguin du fait de la respiration peut s'appliquer ici. Aux yeux des Occidentaux, il peut y avoir un *mix* culturel « Occident – Japon ». Aux yeux des Japonais, le problème ne se pose pas en ces termes, donc pas dans les termes d'un échange. S'il est possible d'accepter que l'on échange dans des termes scientifiques, il se pose d'abord le problème de ce que l'on peut échanger en termes culturels. En effet, dans la mesure où il n'existe pas de séparation entre les choses, l'homme n'est pas confronté à la responsabilité de se développer mais d'interagir.

Nous voilà donc confrontés à deux voies parallèles de l'être : celle qui est issue de la culture japonaise peut être comprise comme l'être « étant », celle qui est issue de la culture européenne peut être comprise comme l'être « agissant ». Et pourtant, de façon implicite, n'y aurait-il pas eu des points de contacts entre les deux voies sans pour autant qu'ils ne soient manifestes ? L'exemple des banquets grecs dans la vie politique fait de ce moment un rituel d'inclusion à la cité politique constitutif d'une socialité. Le banquet aristocratique du Japon prémoderne en fait un rituel d'accession à une plus grande perfection là aussi constitutif d'une socialité mais non plus sous un angle politique. De la même manière, le travail des femmes durant l'ère prémoderne reposait sur une non-dissociation de la sphère publique et de la sphère privée et le travail de l'homme et de la femme se trouvait également valorisé à une époque où production et reproduction étaient ainsi conçues comme ayant la même valeur. C'est le recours croissant à l'importance des métaux dans l'univers de la production qui, dans les deux cas, viendra rompre cette égale valorisation par le recours à la force physique qu'il implique. C'est enfin la même crise qui, formellement, frappe aujourd'hui la structure de la famille en Occident et au Japon.

C'est donc aussi, plus globalement, la même crise qui s'exprime au regard des systèmes de valeur et des cultures en Occident et au Japon, et qui se caractérise par le désenchantement au regard des effets de la mondialisation. Dans les deux cas, non seulement l'âge d'or a disparu mais, avec lui, les catégories permettant de le concevoir. C'est ainsi que l'homme vu comme ressource dans la généralisation du modèle de l'efficacité comme mobilisation des moyens en vue de la réalisation des fins conduit à se poser le problème du sens de l'existence qu'il soit vu dans l'univers occidental de la « vie bonne » ou dans l'univers du « cycle » au regard du bouddhisme zen. C'est ainsi que l'emploi et la crise de l'emploi salarié conduisent à une interrogation sur le sens et la

valeur du travail. C'est également ainsi que la conception de l'individu héritée de la cosmologie et de l'anthropologie occidentale conduit à un regard critique sur la fragmentation sociale, politique et économique des conceptions qui en viennent. L'anthropologie ainsi suscitée conduit à la conception de l'être défini par rapport aux autres, à la nature et à une métaphysique dans le sens d'une harmonie héritée du modèle de l'harmonie universelle. Ceci devrait conduire à la remise en cause de la dissociation « homme – femme » (créativité et « sensibilité – force ») et à la construction d'un monde où, conformément aux valeurs héritées du bouddhisme zen, il ne s'agisse pas d'exacerber ou de supprimer les désirs mais simplement de les limiter. L'impact sur les modalités de gestion des emplois dans le modèle japonais (emploi à vie et ancienneté dans l'échelle des rémunérations pour une proportion non négligeable de salariés) est remis en cause à la lumière des enjeux de la mondialisation ? Mais la nécessité de conserver les profils à haut potentiel dans l'entreprise ou bien encore la référence à des co-compagnies comme alternative à la sous-traitance, si elles remettent en cause l'affiliation à une entreprise, n'en posent pas moins toujours ce problème de l'affiliation. On assiste certes à une modification de la place des PME dans le processus de décision et, en même temps, à une modification de la conception du travail mais la fin de la guerre froide a conduit aussi à une perception de la compétitivité sur la seule base de la référence au profit. Le « faire bien » se construit dorénavant aussi bien par référence aux salariés (les politiques de qualité) que par référence aux propriétaires, aux clients, aux fournisseurs mais aussi, par extension, aux usagers et aux concepteurs. En ce sens, la loyauté des salariés qui s'exprime au Japon vis-à-vis de leur entreprise (et non pas en Europe) facilite et limite certains de ces aspects (tout comme la réciproque européenne). Il en va de même des effets du temps de travail entre les journées de 12 heures effectuées couramment au Japon et celles de 8 heures effectuées en Europe. C'est enfin aussi le cas pour la résistance au changement au Japon comparée à celle qui s'exprime en Europe. Nous héritons, sur le plan économique d'un plein emploi qui coexiste avec la légitimité du profit financier à court terme. C'est cette histoire qui nous a conduit à envisager de refonder les relations « employeurs – employés », les logiques de profits et de pertes, celles des conquêtes de parts de marché qui remettent en cause les modalités de l'emploi à vie au Japon et la stabilité des régimes sociaux en Europe pour une quête des profits à court terme, même si cette quête s'est achevée en 2007 – 2008 par une crise financière et économique sans précédent.

#### Les composantes du bouddhisme

Les valeurs fondamentales du bouddhisme sont moralité, sagesse et méditation où *sharma* (doctrine) et *sangha* (communauté de fidèles) tiennent lieu de fondements. Le bouddhisme a donné lieu à de nombreuses versions, l'une d'entre elles, une version conservatrice, ayant été introduite par Kūkai (774-835) avec l'Ecole des Mantras, ce personnage étant aussi à l'origine de la calligraphie japonaise, sachant qu'il était aussi poète.

Les trois principes constitutifs en sont le *mu-jo* qui se rapporte à l'impermanence des choses d'où l'ouverture d'esprit aux pressions de changement externes, le *mu-shotoku* qui peut être compris comme le fait que les choses ne sont pas faites pour procurer un profit et le *hishi-ryo* qui est une conscience globale des rapports avec la société.

La morale bouddhiste consiste à renoncer aux conduites impropres. Compassion et renoncement en sont des éléments importants. Le *karma*, acte venant conditionner le destin de chacun, est à l'origine de la préoccupation des individus pour ce qui est de leur regard sur la séparation du Bien et du Mal. Méditation et sagesse doivent conduire au *nirvana* (l'éveil) qui est le but du bouddhisme. La *sangha* qui regroupe les pratiquants bouddhistes, se compose de moines, de nonnes et de laïcs et, par ordination, le pratiquant devient disciple de Bouddha. On distingue l'ordination de *bodhisattva* (celui qui fait vœu d'aider tous les autres à atteindre l'état du Bouddha) de l'ordination des laïcs, des moines et des nonnes qui sont des pratiquants (qui vont quitter leur famille et leurs activités sociales). Les préceptes de l'ordination par l'action dans la vie quotidienne sont au nombre de 10 dont ne pas tuer, ne pas voler, ne pas mentir, ne pas critiquer, ne pas s'admirer soi-même, ne pas se mettre en colère et les membres de la *sangha* doivent contribuer au bien de la communauté. « *L'idéal du moine est de maîtriser ses passions, et pour cela il doit affirmer sa soumission à la communauté et faire vœu de pauvreté, d'humilité et de continence. Pourtant, la personnalité individuelle est respectée, et les moines se spécialisent selon leurs capacités : certains se consacrent à la méditation, d'autres à l'administration. Il n'existe pas en principe d'autorité supérieure permanente, seulement des fonctions temporaires, fondées sur l'ancienneté* »<sup>142</sup>.

a supprimé: 143

Le zen est l'école de la méditation, mais il existe différentes écoles du zen. C'est une discipline monastique venue de l'Inde et importée au XIII<sup>e</sup> siècle par le moine japonais Dogen. « *Le bouddha (« être éveillé ») souhaitait transmettre son expérience de l'éveil et l'apprentissage de cette discipline, notamment du zazen, qui se transmet de maître à disciple et repose sur trois points : la posture du corps, la respiration et l'attitude de l'esprit. Il s'agit de rechercher l'illumination (la vision des choses telles qu'elles sont), l'éveil, la vision de sa propre nature par le fait de « tourner le regard vers l'intérieur de soi-même (...) abandonner toute volonté d'acquiescer quoi que ce soit - biens matériels, compréhension intellectuelle, développement spirituel, et c'est en ne cherchant, ni à rejeter, ni à saisir ce qui se produisait naturellement dans son corps et son esprit pendant cette station assise qu'il atteint l'Eveil* »<sup>144</sup>. Cet aboutissement suppose des efforts physiques (conserver une position assise précise) et des efforts psychiques par une pratique du corps et de l'esprit. « *La forme de respiration préconisée dans la posture de méditation, comme d'ailleurs dans tous les arts martiaux, permet de développer le contrôle de cette zone représentée dans toute l'iconographie bouddhiste, et de faire croître en soi une force physique et morale insoupçonnée, une énergie vitale que les Japonais appellent ki et les Chinois chi (...) C'est l'exercice des postures les plus élémentaires qui lui fera prendre conscience de son attitude fautive et lui permettra d'exercer l'attitude « juste »* »<sup>146</sup>.

a supprimé: 145

a supprimé: 147

Une des caractéristiques majeures du bouddhisme est l'absence d'individu, l'esprit étant à l'origine de tout ce qui existe, c'est-à-dire l'absence de nature propre ou d'être propre, de sujet permanent. Les êtres n'ont de nature que d'être en rapports simultanés et de but que la production en relation naturelle. La légitimité d'une telle vision va venir fonder une approche globale et intégratrice de l'organisation. Les autres caractéristiques de l'existence sont l'éphémère, l'impermanence et une conception de la vacuité provenant de l'attachement aux choses vides et impermanentes. Le bouddhisme justifie aussi un

<sup>142</sup> B. Faure, *Le bouddhisme*, Flammarion, Paris 1996, p. 54.

<sup>144</sup> P. D. Crépon, *Pratiquer le zen*, Editions Pocket, Paris, 1996, p. 23.

<sup>146</sup> M. Davy et alii, *op. cit.*, p. 15, 17.

certain caractère discriminatoire d'un monde où les inégalités sociales seraient justifiées par un mauvais *karma* et les discriminations de genre par le fait que les femmes seraient jalouses, faibles face à la tentation. La manière japonaise de voir les choses est ainsi marquée par le bouddhisme avec la maîtrise de soi, la valorisation du groupe, la dévotion de chacun au profit d'une collectivité.

En insistant sur la continuité plutôt que l'identité, le bouddhisme justifie le comportement éthique. Même sans moi permanent, on accomplira ou évitera d'accomplir une action après examen de ce que sera son résultat : une action négative aura forcément un résultat négatif, et cela suffit à justifier qu'on l'évite. Trop souvent considérée comme une philosophie du détachement, qui se désintéresserait de la société, ou considéré avec curiosité pour ses apparents paradoxes (« comment être à la fois fondamentalement altruiste, penser que le moi est illusion, et croire que l'on ne peut que se sauver soi-même ? »), le bouddhisme exerce aujourd'hui un attrait sur l'Occident, attrait conduisant à sa réception assez souvent simpliste<sup>148</sup>.

#### Bouddhisme et modernité - paradoxes et affinités

Autrefois récupéré du fait d'amalgames assez grossiers, le bouddhisme « touche » aujourd'hui le grand public, et si la philosophie et la « religion » bouddhistes demeurent encore assez obscures pour la plupart, les thèmes qui lui sont associés plaisent, ainsi que les pratiques qui lui sont liées. La méditation zen entre ainsi régulièrement dans les séminaires de formation et de « développement personnel » des cadres en entreprise. Cet attrait du bouddhisme et du zen pour l'Occident tiendrait en partie aux affinités existant entre le zen et des courants de pensée purement occidentaux (tels l'existentialisme, la philosophie de Wittgenstein, la sémantique générale, la métalinguistique, certaines tendances de la philosophie des sciences et de la psychothérapie, etc.). A ces affinités s'ajoute la tendance moderne consistant à « soupçonner » le christianisme et la cosmologie occidentale si « ordonnées », à rejeter la technologie et sa mécanisation (défiance et rejet qui sont le propre de beaucoup de penseurs modernes, chez qui est né ce soupçon : notre tentative de dominer le monde pourrait être un cercle vicieux dans lequel nous serions voués au perpétuel cauchemar de contrôler nos moyens de contrôle et de superviser notre supervision, *ad infinitum* ...). Pour ces raisons, le discours du zen a trouvé à notre époque, un assez large auditoire en Occident, contribuant ainsi d'autant à l'actualité et à la pertinence d'une « école japonaise » en sciences de gestion.

a supprimé: .

a supprimé: école japonaise

En fait, le bouddhisme tend à rejeter tout ce qui peut entraver une libre pensée, à commencer par la notion même de concept. Ce serait pour cela que le bouddhisme n'est pas considéré en Occident comme une philosophie. Ce serait, en quelque sorte, une philosophie de la non-philosophie, une philosophie tendant à la négation de la philosophie. Mais pourquoi le bouddhisme « traîne-t-il » cette image de nihilisme, de détachement extrême, de refus d'assumer le réel et, par extension, l'emprise que l'on a sur lui, la responsabilité propre que l'on a vis-à-vis de lui ? Est-ce à cause de la finalité affirmée du bouddhisme, mais mal comprise par l'Occident ? Le dépassement que prône le bouddhiste tend vers le « néant » du *nirvana*, en fait l'extinction du monde du *samsara* (extinction du monde, extinction du désir qui en accroît la fascination, dernier effort d'une

<sup>148</sup> F. de Gueuser & D. Pham & Y. Pesqueux, « A Reflexive “Detour” : Approaching Representation and Action from an Oriental Perspective », *Workshop « Corporate Management, Accounting, National Ideology – A Multinational Perspective »*, Aarhus School of Business, Danemark, 11-13 décembre 2003.  
Yvon PESQUEUX

ascèse qui, ayant achevé son [œuvre](#), disparaît sans reste avec lui). L'approche de S. Breton<sup>149</sup> est intéressante : « *La préoccupation éthique sous-entend une évidence qu'on peut énoncer en ces termes : si je dois me libérer, c'est que la chose est possible. Le comment de l'explication n'a pas à être fourni dans un contexte religieux ou non. C'est en marchant que se prouve la réalité du mouvement* ». « *En réfléchissant à la mort et à l'impermanence, vous commencez à donner un sens à votre vie* », enseigne ainsi le Dalai Lama.

a supprimé: oeuvre

a supprimé: 150

Une parenthèse, au moment où nous rentrons dans ces concepts qui font se confronter responsabilité, éthique, métaphysique et religion : confronter éthique et religion génère des problèmes de fond ; il suffit de voir comment se font face christianisme et réflexions sur l'éthique, en particulier si le but de toute réflexion éthique est la connaissance du bien et du mal (l'éthique moderne substituant parfois à ces deux notions celles de la morale et de l'immoralité, des valeurs et des non-valeurs). A cette contrainte s'ajoute la difficulté que l'on peut avoir à comprendre les religions orientales, avec leurs valeurs « opposées » : « *à l'encontre d'une idée reçue, ce n'est pas l'espérance, mais bien le désespoir qui est la condition d'un bonheur authentique (...) Il ne s'agit donc pas « d'entrer dans l'espérance », mais de la fuir* »<sup>151</sup>, affirme L. Ferry. La finalité d'une existence authentique réside donc dans la déconstruction radicale des illusions du Moi - tout cela semble un peu court. L. Ferry, « bloque » au fond lui-même sur le trop grand « différentiel conceptuel » : « *leur Morale du désespoir est belle. Sans doute apporte-t-elle un précieux réconfort à ceux qui rêvent d'en terminer une bonne fois pour toutes avec les angoisses de la finitude. Qui aimerait vivre dans la grâce, pouvoir goûter sans réticence ni faux-fuyants la vie de chaque instant, cette vie au présent qu'en effet les interrogations sur l'avenir ou les nostalgies du passé risquent de gâter à ceux qui vivent dans la dimension du « projet » ?* »<sup>153</sup>. Les religions et sagesse orientales, le bouddhisme en particulier apparaissent ainsi aux catégories de la raison occidentale comme pleines de paradoxes. Pourtant, une partie de ceux-ci s'atténue si on accepte de considérer que nous ne mettons pas la même chose dans des mots identiques. Prenons par exemple la notion d'ordre religieux, de conservation, transmission et partage de la sagesse. Un des premiers enseignements du bouddhisme zen est de « vivre une vie non séparée des autres et de l'univers ». Or le sens de la vie apparaît dès lors que l'on entre dans la construction de soi, par ses actions et non-actions. Il faut agir sur soi, pour soi, et tout de même mettre l'autre sur la voie, ne pas l'ignorer alors qu'il fait partie d'un monde, d'une illusion dont il faut se détacher ! Pourquoi aider l'autre ? Parce que la finalité est l'annulation de tout le mal. Or c'est sur soi que l'on agit le mieux, il faut donc aller vers l'autre pour qu'il aille vers soi. Le moine, monos, est celui qui vit seul, donc qui élude une partie des questions liées à la confrontation avec l'altérité. Le maître, en revanche, voit, suit et « redresse » l'autre dans sa propre construction de soi. En ce sens, il est le personnage social par excellence, car il fait la jonction entre une vie près des autres et une vie pour soi des plus avancées, cette dernière caractéristique lui donnant sa légitimité en tant que maître, et lui permettant de faire comprendre et de (re)mettre l'autre sur la voie. Il ne donne pas un enseignement à capitaliser, il montre. Voilà pourquoi son savoir n'est pas dogmatique mais éminemment pratique. Et il n'y a pas de paradoxe quand un maître affirme haut et fort qu'il n'enseigne rien, qu'il n'y a rien à savoir.

a supprimé: 152

a supprimé: 154

<sup>149</sup> S. Breton, « Le christianisme et la fascination de l'Orient : bouddhisme, brahmanisme et sagesse chinoise », *Esprit*, février 1999 (à la croisée des religions).

<sup>151</sup> L. Ferry, *L'homme-Dieu ou le sens de la vie*, Grasset, Paris, 1996.

<sup>153</sup> L. Ferry, *op. cit.*

### Bouddhisme et éthique - une confrontation difficile

Pour mieux comprendre ces paradoxes et subtilités de langage, remontons à l'origine du bouddhisme zen, qui s'est constitué dans l'univers de la pensée chinoise (zen vient en effet du chinois Ch'an). Les grands penseurs chinois avaient abordé les thèmes relatifs à l'éthique sociale, mais leur vision holiste du monde traitait ces points d'une façon qui ne répondait pas aux questions directement éthiques sur le Bien et le Mal. Pour Confucius, par exemple, mieux valait de beaucoup être un homme de coeur qu'un homme juste. Mais le problème vient sans aucun doute du caractère non absolu de ses notions de Bien et de Mal. En effet, pour Lao-Tseu et Tchouang-Tseu, on pouvait avoir raison et avoir en même temps tort, les deux choses étant aussi inséparables que les deux faces d'une médaille. D'où le casse-tête pour qui voudrait expliquer le point de vue chinois sur le jugement moral, que ce soit le point de vue chinois ancien, dont il est question ici, mais aussi le point de vue actuel, dans une certaine mesure. Par ailleurs, remarquons que, pour l'occidental, l'admiration sans borne des confucianistes pour la modération et la tolérance apparaît comme une faiblesse et un manque de principes rigoureux. Le problème réside sans doute tout autant dans la conception et la portée du terme « principe » que dans cette exigence à ce niveau-là, de « rigueur ». L'éthique étant un sujet « sérieux », il n'est pas considéré négativement d'exiger de l'intransigeance (intransigeance étant pris au sens propre du terme, débarrassée de sa connotation négative ; il nous faut faire l'effort, pour entamer une réflexion sur un tel sujet, qui confronte deux modes de pensée, de décharger les termes de leurs connotations et valorisations. Attention à ce qui nous apparaît comme sous-entendu « évident » ! L'occidental perçoit tout ce que sous-entend une phrase comme « c'est une question de principe(s) », à savoir l'idée de droiture, de fierté, etc. Mais essayons un instant de nous détacher de ces impressions-là.

Pourquoi cette tolérance de l'intransigeance ? Sans doute en partie par européanocentrisme, mais aussi parce que notre système de pensée (qui fonctionne sur le mode de la raison) nous donne, après examen des « pièces du dossier » et après référence à nos « valeurs universelles », la conviction, la certitude de conclure de manière juste. C'est un peu le cercle vicieux : on ne discute pas des questions de principes, car celles-ci devraient débattre de valeurs, or la référence de celles-ci sont des valeurs universelles donc impossibles à remettre en cause par un esprit qui raisonne. Dès lors que l'on considère que la philosophie occidentale s'est continuellement préoccupée de ce qui est juste et de ce qui est bon, on découvre une raison de méthode alors que le bouddhisme ne s'est pas questionné sur ces mêmes notions. Les « sages » orientaux n'ont pas mis la Raison au sommet de la hiérarchie des facultés humaines, évitant ainsi de devoir lui donner un statut par rapport à l'intuition et préservant ainsi un univers d'harmonie entre raison et irrationnel, intelligence et sens. La pensée bouddhiste, en dépit des nombreux articles et ouvrages écrits récemment à son sujet, n'a donc pas encore été « intensément » confrontée aux questions d'éthique, de morale et de responsabilité. Ces notions, pour être abordées, présupposent la reconnaissance de la personnalité, du « responsable », et le bouddhisme nous semble échapper à cette confrontation avec les questions d'éthique, du fait qu'il « impense » l'individu, le moi, la personne. Nous savons qu'à la base de la conception chinoise de la vie, il y a la conviction profonde du caractère inséparable de toute chose, conviction particulièrement étrangère à ceux qui ont été élevés dans le sentiment chronique de mauvaise conscience, propre aux cultures hébraïque et chrétienne. Le zen ne prêche, ne moralise ni ne menace à la manière du prophétisme

hébraïque. Il est vrai que l'univers des Hébreux et des Chrétiens est dominé par la loi morale. Dieu, l'Absolu lui-même, et le Bien par opposition au Mal, et dès lors l'immoralité ou l'erreur font que l'homme se sent rejeté, non seulement de la société humaine, mais de l'exigence elle-même, des sources mêmes de la vie. Le sentiment d'être dans l'erreur génère une angoisse quasi métaphysique, un sentiment de culpabilité préfigurant la damnation éternelle et absolument disproportionnée à sa faute. Cette culpabilité métaphysique est si insupportable qu'elle aboutit finalement au rejet de Dieu et de ses lois : c'est ce qui s'est traduit précisément par le matérialisme moderne. L'enseignement Zen, en effet, se moque du caractère « limité » de la pensée dualiste, qui pourtant est « facile » à l'esprit : c'est oui ou c'est non, cela ne peut pas être les deux, car les deux s'opposent, se contredisent, donc ne cohabitent pas. Les *koans* sont de petites paraboles, des petites questions ou phrases qui « provoquent » l'esprit de l'élève, le poussent à dépasser la façon dont son esprit voudrait résoudre un problème par le raisonnement. On ne demande pas de résoudre, de solutionner, on demande de comprendre. C'est toute la différence entre une société fondée sur le logos, la parole, et une philosophie du silence, toute la différence entre une société qui valorise l'action, et une société qui peine à faire comprendre à la première que ne pas agir comporte deux dimensions dont l'une est éminemment active et que, pour la même raison, le non violent est très loin d'être quelqu'un de passif. Le rapport avec la morale, c'est que nos notions si catégoriques subissent chez les bouddhistes le même traitement, et sont dissoutes dans la pensée qui accepte le deux-en-un.

Déjà chez les Chinois, on trouvait dans le *Hsin-hsin Ming* :

*« Si tu veux connaître la simple vérité  
Ne te soucie ni du bien ni du mal  
Le conflit entre le bien et le mal  
Est la maladie de l'esprit ».*

Voilà pour la pure pensée ; cela n'est pas pour autant aussi « inapplicable » qu'il paraît, puisque tout l'enseignement bouddhiste insiste sur la notion de cadre : bien et mal ne sont jamais niés ou éludés par la pensée bouddhiste dès lors qu'il y a limitation, dès lors que l'on se trouve dans un ordre de référence plus limité. La théorie ou approche évoquée plus haut est un point de vue « absolu ». Ainsi cohabitent ce qui, dans l'absolu, ne veut pas entendre parler de Bien et de Mal, et ce qui, pour la pratique, pour la vie « réelle » (qui est une somme de restrictions, de cas particuliers), distingue ce qui est juste de ce qui est injuste. C'est paradoxal, mais vécu au quotidien. Le bouddhisme étant une voie pratique, il serait bien absurde qu'il ne tolère pas une restriction pratique de sa vision du monde, qui est métaphysique. Plus proche alors d'un système de *common law* que d'un système de loi écrite, le jugement du bouddhiste, comme l'explique M. Ricard, est fait en son âme et conscience et par rapport à ce que l'on pourra dire du résultat de son action. Une forme d'harmonie entre le bon sens et l'intégration de ce qui ne cause pas de malheur doit permettre ainsi au bouddhiste de faire le bien. Tout cela, dans un contexte de souplesse et de « relativisme », peut nous sembler bancal : *« La même personne peut paraître désirable à quelqu'un et haïssable à quelqu'un d'autre. Un homme politique cherche à exercer le pouvoir, un ermite à s'en débarrasser. La nature de nos émotions est donc déterminée par la façon dont nous percevons la réalité. Encore une fois il ne s'agit nullement de se couper de tous les sentiments humains, mais d'acquérir un esprit*

vaste, serein, qui n'est plus le jouet des émotions, qui n'est pas secoué par l'adversité ni enivré par le succès »<sup>155</sup>

a supprimé: 156

Là encore la démarche est individuelle, centrée sur son esprit à soi et non tournée vers le collectif, et pourtant elle doit *in fine* conduire au bien-être général. Et parallèlement à cette vision-là du bouddhisme zen, D. Gira<sup>157</sup> insiste sur la tolérance du bouddhisme, y compris dans son enseignement : celui-ci est tourné vers l'autre, quel qu'il soit, il s'adapte, se plie souplement à la personnalité de celui qui est en face, donc le reconnaît et d'une certaine façon, le respecte ; les maîtres ne s'évertuent pas à enseigner à qui n'est pas prêt à entendre et à mettre en pratique tel degré d'enseignement, et se contentent de mettre l'interlocuteur au courant de sujets simples, d'introductions ou d'images, de thèmes généraux. « On a pu constater à quel point les enseignements et sermons dans les régions plus proches du berceau du bouddhisme, étaient approfondis par les mêmes maîtres qui se contentent d'évoquer la loi karmique (notions de don du ciel) en des terres plus lointaines »<sup>159</sup> Le bouddhisme, explique S.-C. Kolm<sup>161</sup> est un art de soi. Cela ne prive personne d'en faire don aux autres, d'autant plus que les moines et maîtres sont les premiers à dire qu'ils ne donnent rien, et que c'est l'autre qui trouve et qui se trouve. On comprend au passage la récupération de la pensée et de la pratique par tous les organismes voulant vendre du « développement personnel » aux particuliers comme aux entreprises. On mesure aussi l'écart qu'il peut y avoir entre un prêcheur « à l'occidentale » et un maître zen : le premier a une démarche de conquérant / sauveur / guérisseur d'âmes, le second veut diminuer la *doukkha* (peine, douleur) dans le monde, et sachant que c'est surtout sur la sienne propre qu'il peut agir, il fait ainsi l'effort d'indiquer à l'autre le moyen de « se sauver lui-même ». L'enseignement est souple de ce fait, puisqu'il n'y a pas dans le vrai bouddhisme, de dogme au sens judéo-chrétien du terme. Le problème avec la personnalité ou la responsabilité dans le bouddhisme, c'est que d'une part, rien n'est (vacuité), et d'autre part, tout est à faire, à commencer par soi. S.-C. Kolm l'explique ainsi : « on peut bâtir son « soi » parce qu'il n'existe pas a priori ; il est exactement un pour-soi au sens de Sartre, bien que ce dernier oublie les grandes difficultés de cette construction - et surtout, pour commencer, de la démolition de l'illusion d'un soi donné ». Art de soi, mais pas égoïsme, car ce dernier présuppose la préoccupation du soi déjà existant. Art de soi, mais pas art de vivre, qui serait ce que l'on fait de soi, alors que le premier est ce que l'on fait soi. Dans un art de vivre, il faut un acteur donné et une action variable et choisie, alors qu'un art de soi implique un acteur et une action variables *a priori* et choisis. La réalisation de tous ces choix se fait par l'action, et voilà pourquoi ne pas agir est une action particulière. Ainsi, le bouddhisme peut dire que « seule l'action existe et pas l'acteur ». Nous voici bien au coeur du problème concernant la responsabilité, et les paradoxes sur lesquels achoppent les questions d'éthique et de morale.

a supprimé: 158

a supprimé: 160

a supprimé: 162

a supprimé: :

Cette étendue des possibilités de l'action sur soi est quelque chose qui n'a pas son équivalent en Occident ou qui, du moins ne l'a plus depuis les sagesse antiques. Le bouddhisme ne prône pas l'inaction sur le monde. Il pense que vouloir agir sur le monde sans s'être transformé soi-même ne peut mener ni à un bonheur durable ni à un bonheur

<sup>155</sup> M. Ricard & J.-F. Revel, *Le moine et le philosophe*, Seuil, Paris, 1998.

<sup>157</sup> D. Gira, « La voie exigeante du bouddhisme », *Études*, novembre 1988.

<sup>159</sup> D. Gira, *op. cit.*

<sup>161</sup> S.-C. Kolm, *Le bonheur-liberté : bouddhisme profond et modernité*, Seuil, Paris, 1982 - *L'homme pluridimensionnel*, Seuil, Paris, 1986.

Yvon PESQUEUX

profond. Mais s'il est art de soi, le bouddhisme n'est pas une morale. En effet, on peut appeler morale un groupe de principes menant à des règles de conduite libre, se présentant comme des fins et non des moyens techniques, et transcendant celui qui s'y réfère (cette transcendance peut être un devoir religieux, social, politique, cosmologique, rationnel, ou social-rationnel comme l'impératif catégorique de Kant). Dans le bouddhisme, l'acteur est à lui-même sa fin. « En ce sens, c'est un eudémonisme, une recherche du bonheur » indique S.-C. Kolm, montrant là les similitudes entre le bouddhisme et les « philosophies de la vie » de l'antiquité hellénistique et romaine, stoïcisme et épicurisme notamment. Il explique que « pour toutes ces philosophies, le seul mal est celui qu'on a. Il n'est mal que d'avoir mal. Le devoir est de faire son bonheur. Elles s'opposent radicalement à celles pour qui le bonheur est de faire son devoir. Elles définissent le bien par le bon et récuse ceux qui inversent ces termes. Les adeptes de ces dernières sont, à leurs yeux, un peu méprisables comme peu autonomes et éthiquement asservis (juste au contraire de l'opinion de Kant pour qui être libre est faire prévaloir son devoir social et rationnel sur son bonheur), dignes de pitié comme n'atteignant de bonheurs que fugaces et mitigés, et potentiellement dangereux comme fanatiques. Le bonheur, pour ces eudémonistes, se construit dans le temps (leur maxime n'est pas seulement « cueille le jour », mais « cueille la vie », et même les vies pour le bouddhisme). Leurs pratiques sont des stratégies de diminution progressive de la souffrance ».

En retraçant les fins occidentales de l'homme, on voit comment les sociétés ont alterné entre action sur soi et action sur l'extérieur, on y lit un cycle des préoccupations et des moyens, et on est forcé de constater qu'un eudémonisme s'est engouffré dans le sillage de la révolution industrielle, qui exige de l'homme moderne qu'il se préoccupe de se (re)faire après avoir tant fait sur ce qui l'entoure. Le bouddhisme propose un dépassement de l'individu, et comme les progrès mêmes de la liberté sur les deux derniers siècles en sont venus à effriter cet individu, la conception bouddhiste peut devenir « le plus important de ce que l'Occident et la modernité ont à apprendre ». Le bouddhisme, l'égoïsme bouddhiste (celui qui pose les questions « que suis-je ? » ou « qu'est « je » ? », etc.), ces pensées qui affirment qu'il n'y a pas de mal en soi autre que la souffrance qui est sa propre rétribution, ne connaissent pas le péché, ne connaissent pas la bonne ou mauvaise conduite morale. Le bouddhisme ne soulève pas de mauvaise conscience ni de sentiment de culpabilité (qui sont à combattre en tant que sources de douleur morale, qui plus est très clairement liées au moi), il ne connaît pas la compassion (qui serait partage de la souffrance d'autrui, contraire à ses fins ; d'ailleurs, s'il reconnaît l'omniprésence du malheur, il pense qu'il n'y a pas plus d'autrui que de moi), il s'attache à se détacher, s'efforce d'être insensible à l'égard des choses du monde. Alors qu'il ne souhaite ici que diminuer le malheur en général, de façon efficace et profonde, on comprend pourquoi il paraît, aux yeux des Occidentaux, empathique et égoïste. Ce que nous enseigne le bouddhisme zen, c'est une autre cosmologie que celle de la dissociation début - fin, intérieur - extérieur. Il nous invite à l'appartenance au cycle et à la quête de l'illumination c'est-à-dire là où l'immobilité parfaite peut être vue comme l'action suprême. C'est en particulier sensible dans la conception de la vie et de la mort, misères inévitables qui peuvent être transcendées en pratiquant des rites tels que le fait de servir un moine ou une nonne et de pratiquer la méditation.

**Le taoïsme : (la sagesse de « la voie ») ou l'inspiration japonaise de l'amélioration continue (Y. Pesqueux & D. Pham & F. de Gueuser, 2003)<sup>163</sup>**

Pour le Taoïsme, l'homme n'est pas étranger au monde « puisqu'il en est issu comme l'eau émane d'un ruisseau bouillonnant ». Il ne peut être séparé de la nature puisqu'il est la nature. Celle-ci n'est ni « aveugle, sourde et muette », mais vivante, ni « hostile et sauvage », mais « amicale et ordonnée ». Il est alors inconcevable de la conquérir, c'est-à-dire d'imposer un ordre conçu par un soi qui se croit autonome. Un soi dont Lao-Tseu et Chuang-Tseu se plaisent à tourner en dérision la prétention à régenter les choses sans prendre conscience de ses limites non seulement physiques mais aussi notamment conceptuelles et langagières. La sagesse, c'est de s'harmoniser avec une nature profondément intelligente. Dès lors, « qu'il soit permis à toute chose de faire ce qu'elle fait naturellement, de sorte que sa nature soit satisfaite ». L'eau et les métaphores qui nous sont proposées par ces auteurs illustrent le paradoxe du faible qui réussit à triompher du fort et du souple sur le rigide. Comme le signale A. Cheng<sup>165</sup>, « en somme, le non-agir l'emporte sur l'agir par attraction plus que par contrainte, par la manière d'être plutôt que d'avoir à le faire ». Le non agir possède donc une valeur politique.

a supprimé: 164

a supprimé: 166

Un commentaire plus « serré » du Taoïsme est proposé par Fong Yeou-Lan<sup>167</sup>, qui part de la proposition que le Tao est innommable, qu'il ne peut être enfermé par des mots même si leur médiation permet de lui donner une désignation : celle du « non être » et ce par quoi tous les êtres viennent à l'être. Toute l'origine est Nature qui fait que les choses sont toujours muables et changeantes, les lois qui président à leur changement étant elles-mêmes immuables. Aller de plus en plus loin est donc aussi revenir à nouveau. Peut-être trouve-t-on ici la légitimité de la spirale, figure si présente dans les catégories managériales d'origine japonaise ? Il y a donc non pas des extrêmes mais des limites, cette existence étant justement une des lois immuables de la nature. Un homme qui mange de trop souffre... Agir de façon éclairée, c'est donc agir conformément aux lois immuables de la nature. Lao-tseu va ainsi prôner l'humilité. Le non-agir (1992)<sup>169</sup> est aussi ne pas exagérer. Il y a donc l'idée du libre développement.

a supprimé: 168

Comparativement, s'il en est ainsi en Occident, c'est que nous sommes une civilisation dans laquelle l'action occupe une place essentielle : aux origines de la tradition judéo-chrétienne n'il y a-t-il pas un récit d'action ? Dieu fait exister le monde par un acte créateur. Ceux qui ont osé se confronter avec le cours des choses et ont imprimé leur marque sur le monde sont élevés par notre littérature au statut de héros et leurs exploits sont magnifiés par l'épopée et la tragédie. L'efficacité, en Occident, est mesurée à partir de l'écart constaté entre le modèle idéal et les fruits de l'action directe sur le monde. C'est bien d'ailleurs ce qui fonde, par exemple, toute la légitimité de la référence à des systèmes comptables. Par différence, l'« agir-sans-agir » est un *laisser-faire*, mais qui n'est pas rien faire du tout. Car il revient à faire en sorte que cela puisse se faire tout seul ». A l'inverse de l'action (directe, volontaire, fonction d'un but) l'« agir-sans-agir » possède une efficacité indirecte : procédant d'un conditionnement et se réalisant par la

<sup>163</sup> F. de Gueuser & D. Pham & Y. Pesqueux, « A Reflexive “ Detour ”: Approaching Representation and Action from an Oriental Perspective », *Workshop « Corporate Management, Accounting, National Ideology – A Multinational Perspective »*, Aarhus School of Business, Danemark, 11-13 décembre 2003.

<sup>165</sup> A. Cheng, *Histoire de la pensée chinoise*, Seuil, Paris, 1997, p. 183.

<sup>167</sup> Fong Yeou-Lan, *Précis d'histoire de la philosophie chinoise*, Le Mail, Aix-en-Provence, 1992.

transformation »<sup>170</sup> Cette efficacité indirecte se révèle ainsi être une efficacité d'adaptation et non une efficacité d'action. Elle serait très difficile à mesurer avec nos outils de gestion occidentaux, dont la gestion de la qualité car ils sont totalement orientés vers la mesure des effets du faire, puisque le faire, dans la perspective « orientale », est non seulement minimal mais, en outre, ne se déploie que dans la discrétion, l'implicite et l'interaction permanente. Le taoïste s'efforce de ne pas interférer avec la manière dont se dessinent les changements. « Il cherche à les contempler pour s'harmoniser avec eux aussitôt qu'ils surviennent. L'attitude consistant à déployer des efforts pour faire face à chaque situation ne fait qu'engendrer de la résistance. Laozi nous conseille d'être plutôt comme l'eau : réceptifs et flexibles, ce qui ne veut pas dire faire preuve de passivité ou de fatalisme. C'est en s'adaptant que le cours d'eau suit son chemin et finit par user les rochers qui obstruent sa progression ». L'approche taoïste ne fait donc pas une croix sur l'action, elle se fait l'avocat d'une action minimale, insérée très en amont. C'est une action qui ne peut aller à l'encontre de l'évolution des choses car elle s'appuie au maximum sur le potentiel de la situation, la maîtrise ne pouvant qu'être indirecte.

a supprimé: 171

Le taoïsme nous propose ainsi, non pas le culte de l'inaction et de la passivité, comme on le dit trop souvent, mais des images de l'agir très éloignées des nôtres. Avec le non agir, il s'agit de prendre en compte une action indirecte, subtile et discrète, fondée sur le repérage d'un potentiel de situation et une intelligence stratégique qui ne s'oppose pas au cours des choses, mais en tire son profit. La saisie du résultat est encore là, semble-il, même si sa présence est discrète. La prise en compte du résultat n'est par contre pas au premier plan dans le non agir des taoïstes.

Il est intéressant, en outre, de souligner l'intérêt de cette analyse comparative pour ce qui concerne les fondements « orientaux » de l'amélioration continue. La réussite du Kaizen au Japon n'est-elle pas due en grande partie à une culture imprégnée de taoïsme et du culte de « l'acte juste », favorisant « naturellement » des pratiques d'amélioration continue, aux antipodes des conceptions occidentales ?

Pour être complet, il faut encore citer le *Mozi* dont le fondateur fut Mo Qu (490 – 403 avant J.-C. à l'époque des royaumes combattants e, Chine) et dont la philosophie vise la protection des pauvres, des paysans et des artisans contre les privilèges des nobles avec des notions telles que le *pingden* (l'égalité), le *jian-ai* (la sympathie universelle et la droiture dans la conduite) le *jiyue* (l'économie donc la condamnation du gaspillage) et le *feigong* (la non-agressivité)

### Une conséquence de ces traits culturels : **des comportements au travail** « différents » **La contribution à la nation**

Le mot d'ordre de « contribution à la nation » se trouve dans un grand nombre de credo des entreprises japonaises. La mission et la raison d'être des entreprises consistent alors à contribuer au développement et à la prospérité de la nation. Les entreprises ne doivent pas exister pour leur propre fin, mais pour une cause nationale. Elles peuvent y contribuer

a supprimé: un aspect comportemental acquis, envisageable comme ...

<sup>170</sup> Proposer une bibliographie de la compréhension de la philosophie chinoise est une gageure aussi ne proposerons-nous ici que quelques-uns des ouvrages écrits par F. Jullien, *Eloge de la fateur et Le détour et l'accès*, tous deux ayant été publiés en Livre de Poche, *Traité de l'efficacité*, Grasset, Paris, 1996 ; *De l'essence du nu*, Seuil, Paris, 2000 ; *Du « temps »*, éléments d'une philosophie du vivre, Grasset, Paris 2001. Cette citation est, pour sa part, tirée du *Traité de l'efficacité*.

par le biais de la production et des activités commerciales. Leur principe suprême a, par exemple, été pendant longtemps de fabriquer des produits en grande quantité et de les distribuer à un prix faible. La mention du mot « nation » dans le credo est une spécificité japonaise. Au Japon, la notion de nation a été exaltée par le gouvernement à partir du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. A cette époque, le Japon était juste sorti du régime féodal. Comme il était très en retard industriellement par rapport aux pays occidentaux et que l'on y craignait d'être colonisé par ces derniers, l'Etat féodal a adopté une politique de renforcement de l'unité nationale, de la capacité industrielle et de la force militaire. La mention du mot « nation » dans le credo est donc due à une politique gouvernementale ancienne. Cette notion de dévouement conviendrait bien à qualifier la mentalité du peuple japonais et s'appliquerait partout dans la société. La contribution ou le dévouement à la nation est une notion inspirée de l'enseignement confucéen. Cette notion constituait la vertu des samouraïs. Selon un livre sur la voie du samouraï, rédigé au XVII<sup>e</sup> siècle, le samouraï doit être prêt à mourir à tout moment pour servir son maître. Cette notion se trouverait toujours valide.

### ***La loyauté envers l'entreprise***

La loyauté est l'une des attitudes des salariés les plus courantes et les salariés eux-mêmes s'honorent des longues années de service continu rendu à leur entreprise. Différentes méthodes sont ainsi utilisées pour développer le sentiment d'appartenance. Les jeunes diplômés sont embauchés à la sortie de l'école ou de l'Université et les formations nécessaires pour leur carrière sont mises en œuvre jusqu'à leur retraite. Il commence « au bas de l'échelle » pour acquérir l'imprégnation nécessaire à ses promotions ultérieures. Il faut remarquer, jusqu'à récemment, l'absence du « modèle » de la *Business School* au Japon qui valorise plus un modèle de formation, d'apprentissage et de progression conforme aux traits du modèle culturel japonais. Le système de rémunération et de promotion valorise l'ancienneté par des primes qui récompensent les salariés pour leurs longues années de service. Comme tout est fait pour que les salariés puissent travailler jusqu'à la fin de leur carrière, un salarié qui quitte son entreprise est jugé déloyal et peu fiable. On pense qu'il a des problèmes de personnalité qui l'empêchent de s'intégrer à son équipe et de travailler en harmonie avec les autres. Quand il va chercher un nouvel emploi ailleurs, il va rencontrer des interlocuteurs méfiants. Pour lui, il est désormais presque impossible d'espérer trouver un poste équivalent dans une grande entreprise. Par conséquent, on pouvait difficilement imaginer, au Japon, de faire carrière tout en changeant plusieurs fois d'entreprise comme cela est fréquent dans les pays occidentaux.

a supprimé: oeuvre

### ***Le dévouement au travail***

Le dévouement au travail est une autre valeur importante dans les entreprises japonaises. Il vaut d'ailleurs mieux avoir une attitude dévouée plutôt qu'être excellent dans son travail car le travail est souvent collectif et le comportement individualiste est perçu comme dangereux pour l'esprit et l'efficacité du groupe. On préfère donc des collaborateurs plutôt effacés mais coopératifs à un individu ambitieux. Cette logique va donc favoriser la conformité, voire le conformisme.

### ***Le travail comme accomplissement de soi***

Pour les Japonais, le travail n'a pas qu'une valeur économique, il a également une valeur morale. Le lieu de travail est un lieu pour exercer son métier mais c'est aussi un lieu pour évoluer et forger sa personnalité. Le travail est toujours vu, par un grand nombre de Japonais, comme quelque chose de sacré.

### ***L'harmonie ou le consensus***

Le mot *wa*, qui signifie l'harmonie ou le consensus, trouve son origine dans la pensée confucéenne. Le premier article et le 17<sup>o</sup> article de la première Constitution japonaise, qui a été établie par le Prince Shotoku en 604 après J.-C., parle déjà de l'importance du respect de l'harmonie et du consensus pour faire régner la paix dans le pays. Depuis cette époque, le *wa* est un principe important dans la société japonaise. L'entreprise y est ainsi vue comme un groupe d'hommes constitué pour un objectif collectif. Dans un groupe, si chacun persiste à revendiquer son opinion, il n'y aura pas de paix, ni de prospérité du groupe. Le *wa* exige donc de chacun qu'il renonce à son opinion une fois que la décision est prise pour l'ensemble. Il ne favorise donc pas le développement de l'individualisme. La valeur du groupe précède celle de l'individu. Chacun doit apprendre à se résigner pour l'intérêt et le respect de son groupe. C'est le fondement du principe éthique de la société japonaise.

### ***La priorité aux clients***

On dit qu'au Japon les clients ne sont pas rois mais dieux. Depuis que le régime féodal s'est effondré, il semble, en effet, que ce sont les clients qui occupent le sommet de la hiérarchie sociale dans la société japonaise. La priorité donnée aux clients constitue un pilier du principe éthique des entreprises japonaises. Une grande partie de leurs actions convergent autour de ce principe. La qualité de service japonais semble bien être « la meilleure du monde ». L'accueil des clients est toujours excellent dans n'importe quel endroit. Pour eux on utilise un langage de respect et on empaquette soigneusement le produit acheté. Le service est d'ailleurs si remarquable qu'il nous semble même parfois excessif. La qualité du produit doit être également irréprochable. Un défaut ou une imperfection suscitera un sentiment de honte au fabricant. Il peut ainsi perdre la face. C'est pourquoi le fabricant essaie de prendre toutes les précautions afin d'éviter de sortir des produits défectueux, et quand il reçoit une réclamation, il prendra immédiatement les mesures nécessaires. C'est en cela que, dans ce registre, la logique de l'excellence vient recouvrir et donner emphase à celle de la conformité.

### ***L'importance donnée à la confiance***

La confiance est un autre principe éthique du comportement japonais. Les Japonais pensent ainsi que, sans confiance, il n'y aurait pas d'affaires. Ils se comportent donc à tout moment de façon à obtenir la confiance de leurs interlocuteurs. Ils respectent rigoureusement leurs engagements : qualité, prix, délai, etc. Une fois des relations de confiance établies avec leur fournisseur ou leur client, ils s'engagent à travailler avec lui à long terme. Ils ne changent pas facilement leur partenaire. On prétend qu'ils changeront leur fournisseur seulement lorsqu'un autre fournisseur propose des prix 20 % moins cher. Les relations « client – fournisseur » seraient donc très stables au Japon. Pour les Japonais, il vaut en effet mieux se fier à la confiance réciproque qu'à un contrat censé protéger moins efficacement les intérêts en jeu.

### ***De la transférabilité du modèle japonais***

La performance économique du modèle de la gestion des entreprises japonaises a donc, fasciné et souvent motivé une démarche de transfert de pratiques. L'orientation « japonisante » de la réflexion et des pratiques nord-américaines de la décennie 1980 possède deux sources : le constat de l'insuffisance du management local pendant la

décennie 1975-1985 et le questionnement posé par les succès d'entreprises japonaises implantées aux Etats-Unis, qui démentent les thèses « culturalistes » qui ont alors cours. Ce modèle de management ne serait alors pas contingent à une culture nationale spécifique. Tout l'art du management consisterait à respecter les valeurs de l'environnement socioculturel, à définir et gérer les sous-systèmes en harmonie avec ces valeurs externes, en accordant une place essentielle aux éléments « universaux », plus adaptés l'« environnement » que les méthodes classiques héritées du management anglo-américain, considérées comme trop fonctionnalistes.

### **Les impacts organisationnels des traits de culture japonais**

Comme le souligne P. Fayard<sup>172</sup>, les traits culturels japonais expliquent largement la logique organisationnelle de l'« école japonaise ».

Il en va ainsi du *budo*, du *ba* et du *kata*.

Le *budo* renvoie à l'époque féodale dont le guerrier samouraï est la figure emblématique. Deux ouvrages font référence à la « philosophie » Samouraï, le *Gorin-no-sho* ou « traité des cinq roues » de M. Musashi (1995)<sup>173</sup> (ouvrage du XVI<sup>e</sup> siècle), et le *Hagakuré* de J. Yamamoto (1999)<sup>174</sup>, code de conduite des samouraï rédigé entre 1710 et 1715. La « philosophie » du *Hagakuré* fait de l'action le moyen le plus efficace pour échapper aux limites individuelles en se plongeant dans une unité plus vaste. La logique organisationnelle de l'« école japonaise » s'inspire de la dévotion absolue du guerrier à son clan dans l'importance attribuée à l'action, à la dimension communautaire et au dévouement de l'agent organisationnel à cette dimension tactique et opérationnelle. L'intuition est centrale dans l'art du samouraï et l'importance attribuée à la connaissance intuitive y trouve son origine. Il s'agit de percevoir et de comprendre ce qui existe de manière implicite. La communication est fondée sur le non-dit et chacun apprend à sentir les signaux faibles, d'où l'écoute permanente du changement imperceptible ou à peine perceptible. Rien n'est considéré comme « donné ». La notion de rythme est donc au cœur de la logique organisationnelle « japonaise ». En conséquence, un esprit de veille permanente existe et permet de comprendre la manière japonaise de traiter les signaux faibles pour produire de la connaissance opérationnelle. La sensibilité « japonaise » aux signaux faibles renvoie à un savoir-faire tacite et à une réceptivité sans *a priori* alors que le raisonnement rationnel des Occidentaux se fonde sur une connaissance explicite, extérieure à l'individu.

Le *ba* associe le potentiel spécifique d'un environnement à un mouvement. Cet espace est partagé en « mouvements ». Le *ba* représente une conscience partagée dans la mesure où le réel n'existe pas en dehors de la conscience. Le *ba* peut être défini comme un concept de création de connaissance qui prend forme dans un espace qui peut être physique, mental ou les deux à la fois. Dans l'organisation, le *ba* se traduit par l'échange de données, d'informations, d'opinions, la mobilisation et la collaboration autour d'un projet. Le *ba* est un processus de création de connaissance communautaire car il s'agit de construire une finalité commune, de parler le même langage au service d'objectifs

<sup>172</sup> P. Fayard, *Le réveil du Samouraï – Culture et stratégie japonaise dans la société de la connaissance*, Dunod, Paris, 2006.

<sup>173</sup> M. Miyamoto, *Ecrit sur les cinq roues*, Edition Maisonneuve et Larose, Paris 1995.

<sup>174</sup> J. Yamamoto, *Le livre secret des samouraïs*, Guy Trédaniel Editeur, Paris, 1999.

communs. Le partage de la connaissance génère la communauté d'action (*ba*) fondée sur l'effort partagé et l'adhésion à un projet commun.

Le *kata* représente un ensemble de routines créatives. Le *kata* est un processus d'apprentissage fondé sur la simplicité. La vérité, la connaissance ne sont pas considérées comme provenant d'une source extérieure car tout naît de l'individu et du travail sur lui-même, travail venant induire l'expansion de la connaissance. Le savoir être est indissociable du savoir-faire et c'est par l'intermédiaire du savoir-faire qu'on atteint le savoir être. La connaissance est le résultat d'un processus qui s'initie à partir de ce que l'individu sent et sait sans que pour autant qu'il l'ait formulé au préalable de manière explicite. Le *kata* de I. Nonaka repose sur les composantes de ce qu'il qualifie de « spirale du savoir ».

### Les conditions du transfert : les invariants du management

Les enseignements de l'« école japonaise » seraient ainsi susceptibles de transfert car, au-delà de ses synergies avec ses environnements socio-économique et culturel, ils reposeraient sur des concepts managériaux « invariants », indépendants de ce double environnement. La cohérence entre stratégie, structures socio-économiques et valeurs n'aurait alors rien de spécifiquement japonais. Cette cohérence a été en effet mise en évidence dans des entreprises nord-américaines, en particulier par les consultants qui ont établi une grille d'analyse conceptuelle de la performance, indépendante de la culture nationale dans laquelle évolue l'entreprise.

a supprimé: école japonaise

Tout ceci, les Japonais, qui n'ont pas l'héritage de Descartes, le font fort bien : cohérence des principes d'organisation interne (flexibilité) et des outils de pilotage avec la stratégie externe, cohérence des modes d'organisation et des systèmes de gestion des hommes, cohérence de ces systèmes de gestion avec les structures socio-économiques et avec les valeurs culturelles du Japon. L'entreprise japonaise caractérisée par le haut degré d'intégration de ses sous-systèmes et par la formidable mobilisation qu'elle suscite, autour des valeurs partagées se reconnaît dans le thème de la culture d'entreprise et c'est là qu'elle y trouverait la justification de sa plus grande performance. Au Japon, un pays profondément influencé par le confucianisme, la représentation sociale dominante étant celle du groupe et de l'harmonie, le partage des valeurs serait considéré comme plus facile que dans l'Occident pétri d'individualisme, mais cela mérite quand même complément d'enquête. L'application des enseignements de l'« école japonaise » en Occident serait possible pour peu que ces Occidentaux sachent « désapprendre » leurs modes de management usuels et remettre en cause globalement leurs méthodes de gestion en portant plus d'attention aux hommes et aux non-dits de l'organisation.

a supprimé: école japonaise

La mise en œuvre de méthodes de gestion japonaise en Occident est donc entrée plus ou moins en conflit avec différentes façons de penser et de se conduire, conflit variable selon l'influence des valeurs occidentales sur la culture de l'entreprise. Comment surmonter les résistances potentielles que ce conflit peut engendrer ? Est-ce en allant à la rencontre d'entreprises qui ont expérimenté ce transfert et mis en œuvre des solutions spécifiques pour en surmonter les difficultés que ces aspects-là peuvent être étudiés ? En effet, la question ne se pose à l'évidence pas de la même façon pour une entreprise japonaise qui s'implante en France que pour une entreprise française qui souhaite modifier ses

a supprimé: oeuvre

a supprimé: oeuvre

méthodes. Signalons ainsi les succès inégaux dans l'implantation des entreprises japonaises en France.

Cet examen des conditions d'existence d'une « école japonaise » en sciences de gestion a d'abord conduit à expliciter le fondement historique et culturel de ses conditions de possibilité. Il a ensuite mené à une analyse des rapports sociaux cohérents avec ses conditions de possibilité et enfin à la question de la possibilité du transfert. Il existe en effet une profonde cohérence - sinon une cohésion - entre la stratégie, les rapports sociaux, les instruments de gestion japonais et l'environnement socio-économique de ce pays comme avec la culture nationale.

a supprimé: école japonaise

### Caractéristiques et composantes de l'« école japonaise » d'organisation<sup>175</sup>

Il s'agit ici de mettre l'accent sur les éléments les plus importants qui viennent caractériser l'« école japonaise » d'organisation.

C'est en particulier le cas avec la polyvalence, la préparation du travail, l'étude des flux. Il est important de rappeler que l'essentiel des apports de l'« école japonaise » d'organisation porte sur le secteur industriel<sup>176</sup>.

a supprimé: école japonaise

Une des difficultés de compréhension est de segmenter les approches afin de mieux en comprendre les « fondamentaux », à tel point que les compréhensions des Occidentaux dans les années 1980 ont pu apparaître quelquefois surprenantes car très réductrices et focalisées sur une ou deux méthodes perçues comme miraculeuses. Parmi elles, on peut citer en premier lieu, les « cercles de qualité » où la solution optimale consiste à réunir les opérationnels et, de façon caricaturale, on attend que le « progrès » se mette en route. La liquidation judiciaire de l'AF CERQ (*Association Française des Cercles de Qualité*) marquera la fin de ces illusions.

a supprimé: s

a supprimé: 2

a supprimé: ,

a supprimé: va

a supprimé: r

La deuxième méthode « miraculeuse » et réductrice des apports de l'« école japonaise » a été le Kanban. L'étiquette Kanban était devenue une panacée universelle pour réduire les stocks, tenir les délais, etc. Il a fallu un long délai de décantation pour comprendre que le flux tendu était beaucoup plus complexe à atteindre que le simple fait de confectionner des étiquettes.

a supprimé: .

a supprimé: ...

a supprimé: de temps

En une quinzaine d'années (1980-1995), il y a eu une « avalanche » de méthodologies, de méthodes et d'outils d'organisation. Toutefois peu de schémas d'ensemble ont été proposés.

Nous en évoquerons deux :

a supprimé: 2

<sup>175</sup> Je remercie J.-P. Thiberghien pour des éléments de ce texte

<sup>176</sup> J. Boissonnat, « La révolution industrielle japonaise a d'abord été une révolution dans les ateliers », *Europe 1*, 11/10/1984.  
Yvon PESQUEUX

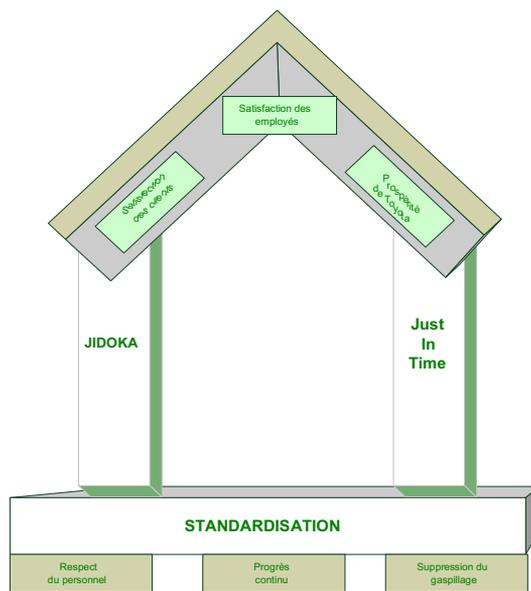
a supprimé: ean

- La « maison » Toyota, qui offre probablement la référence la plus répandue dans le monde, mais quelque peu spécifique au regard des enseignements du « père fondateur » T. Ohno<sup>177</sup> ;

- Le second est un exercice de synthèse plus large qui s'appuie sur les axes fondamentaux de l'« école japonaise » d'organisation, axes mis en image sous forme de puzzle.

La « maison » (possède des fondations, des piliers et un toit... Si on accepte les parallèles suivants : fondation = valeurs d'entreprise (Seikaku, précision, Shinsetsu, Bienveillance, Shinrai, confiance), piliers = axes d'organisation, toit = objectifs.

Il est alors possible d'en donner la représentation suivante :



Les fondations représentent les valeurs sur lesquelles le système d'organisation est construit. Les plus fréquemment cités sont le respect du personnel, élément incontournable, l'élimination du gaspillage dans le sens le plus large reprenant le temps, la matière, le rapport au stock et le progrès continu qui, au stade du comportement de chacun, conduit à des attitudes de remise en cause permanente. D'autres valeurs apparaissent au gré des publications. On peut citer, en particulier, le respect de l'environnement, la propreté.

Les piliers sont au nombre de trois (au Japon, le sol est considéré comme un pilier) :

- le Juste à Temps (*Just in Time*) qui est un des axes majeurs, largement reconnu aujourd'hui, aussi bien en matière d'organisation, qu'en matière de gestion des flux de production.

<sup>177</sup> T. Ohno, *Toyota Production System: Beyond Large-scale Production*, Productivity Press, Boca Raton, FL, 1988

a supprimé: ¶

a supprimé: l

a supprimé: est

a supprimé: le schéma le

a supprimé: au

a supprimé: aux racines

a supprimé: école japonaise

a supprimé: à

a supprimé: .

a supprimé: ¶

a supprimé: du temps

a supprimé: ¶

a supprimé: è

a supprimé: s

a supprimé: reconnu

a supprimé: n

a supprimé: er

a supprimé: et

a supprimé: érer

a supprimé: l

a supprimé: ¶

- La standardisation et le *Jidoka* ont une notoriété moindre pour différentes raisons :
  - La standardisation. Il faut avoir conscience de l'aspect très « taylorien » de l'organisation d'atelier. En effet, tous les outils de la préparation du travail sont le plus souvent implantés « par force ». Le travail standardisé est le socle, d'où la représentation en faisant le sol de la maison, sol sans lequel il ne peut y avoir d'amélioration continue. La différence fondamentale avec le taylorisme est la mise en place, par les opérateurs eux-mêmes, et non sa conception (comme on le mentionne souvent à tort). Sa mise en forme, son degré prescriptif sont pris en charge directement par les opérateurs pour un usage explicite sur les postes de travail ;
  - Autre pilier, le *Jidoka*, est un terme beaucoup plus hermétique pour la plupart des Occidentaux. Les éléments les plus fréquemment repris portent sur l'organisation et la conduite des moyens de production. On y trouve en particulier l'automatisation partielle ou totale, la maintenance.

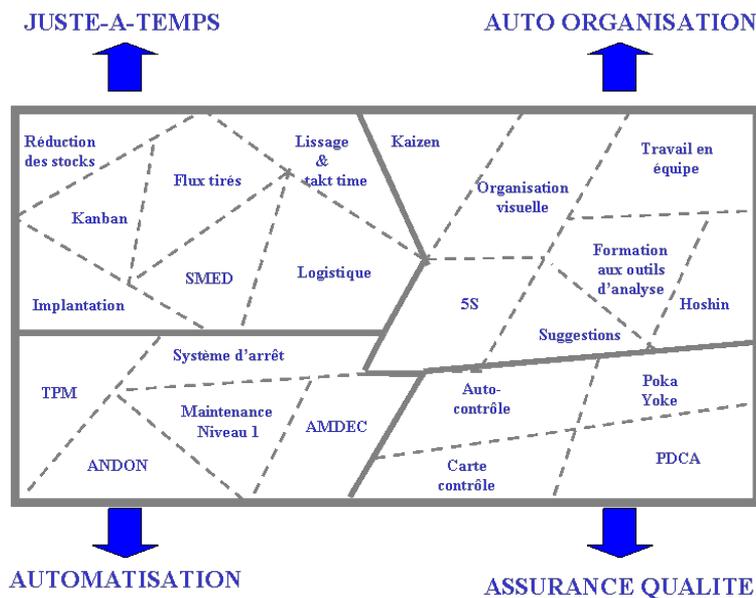
a supprimé: moins

a supprimé: .

a supprimé: d

Le puzzle des méthodes et outils de gestion de la production offre un panorama plus exhaustif et permet un examen critique des principales familles de références de l'« école japonaise » d'organisation classée ici 4 familles, certaines des méthodes pouvant concourir à plusieurs d'entre elles : le juste-à-temps, l'assurance qualité, l'auto-organisation, l'automatisation.

a supprimé: école japonaise



Juste-à-temps

Yvon PESQUEUX

De notoriété, il s'agit de l'axe « historique » de l'« école japonaise » d'organisation. La paternité en revient sans nul doute à Toyota (Toyoda à l'époque). Traditionnellement attribué à T. Ohno, cet axe repose sur la logique suivante : « la bonne pièce à la bonne quantité au bon moment ». Cette problématique se différencie des enjeux d'optimisation.

- a supprimé: «
- a supprimé: E
- a supprimé: J

#### Assurance-qualité

- a supprimé: a

A travers les cercles de qualité, l'attention des Occidentaux fut alertée sur l'incidence de la qualité, mais sans comprendre totalement la relation avec le juste-à-temps. L'apparition du vocabulaire « qualité-totale » ne favorisera pas une visibilité correcte de la différenciation entre ces deux axes. Sous le double effet de la contribution des Américains à la maîtrise de la qualité, principalement W. E. Deming<sup>178</sup>, même s'il a fait école au Japon, et de la lutte contre le gaspillage dans un pays ne disposant pas de sources d'énergie ni de matières premières, cet axe recouvre un nombre plus limité de méthodes et outils. Toutefois on peut admettre que son déploiement au Japon a devancé celui du juste-à-temps, à l'exception de Toyota, marquant ainsi la spécificité japonaise qui met en avant la quête de la perfection avant la qualité de production (à la différence des Etats-Unis).

- a supprimé: 2

- a supprimé:

#### Auto – organisation

Il s'agit probablement de l'axe le plus difficilement compris par les Occidentaux. Et pourtant, il est certainement celui qui a apporté le plus de « performance organisationnelle ». Ce point est au centre du débat sur la confrontation culturelle « Japon – Occident ». Les Occidentaux sont-ils mobilisables comme les Japonais ? Les opérateurs sont la source la plus importante de progrès permanents, de créativité. Il s'agit de les mettre au centre de l'organisation. C'est sans doute l'accaparement de ce thème qui a donné lieu aux nombreux développements sur les facteurs humains internes de l'innovation.

- a supprimé: a
- a supprimé: perçu
- a supprimé: e
- a supprimé: «
- a supprimé: »
- a supprimé: j
- a supprimé: -
- a supprimé: o
- a supprimé: J
- a supprimé: la
- a supprimé: «
- a supprimé: »
- a supprimé: «
- a supprimé: »

#### Automatisation ou jidoka

L'axe jidoka n'a pas eu l'écho des autres axes pour plusieurs raisons :

- Le moindre intérêt porté au volet « moyens de production » là où les occidentaux pensaient probablement ne pas avoir démerités ;
- Le terme jidoka en lui-même qui est généralement traduit par « automatisation », ce qui a sans doute freiné la diffusion de ces démarches en les réduisant à une perspective technocentrée.

- a supprimé: a
- a supprimé: e
- a supprimé: «
- a supprimé: »
- a supprimé: 3
- a supprimé: ....
- a supprimé: )
- a supprimé: ....
- a supprimé: «
- a supprimé:
- a supprimé: »
- a supprimé: d
- a supprimé: -

Revenons sur la traduction littérale de jidoka. Le mot est le résultat de trois idéogrammes<sup>179</sup> accolés ensemble : ji (de thajidoka) signifie tout seul, automatiquement, do (« quoi ») signifie mouvement, déplacement, travail, ka ajoute le suffixe « ation » aux deux premiers termes. La particularité de l'« automatisation » est

<sup>178</sup> W.E. Deming est signalé, dès 1947 au Japon en accompagnement de l'armée américaine pour aider au redressement économique après la Deuxième Guerre Mondiale.

<sup>179</sup> Source : Document Toyota de la Division des Affaires Internationales, 2002.

d'inclure le travail humain dans l'examen de la séquence de production. En français, on parlerait volontiers de « semi -automatisation », c'est-à-dire de processus où la machine et l'Homme interviennent avec une dominante attribuée à la machine. La machine, dans l'esprit de l'« école japonaise » est un élément très important de l'organisation en rendant le travail plus facile, mais l'agent organisationnel doit être en capacité de détecter des événements anormaux. L'essentiel des démarches est de ne pas laisser passer des défauts dans une production en utilisant des équipements industriels.

- a supprimé:
- a supprimé:
- a supprimé: école japonaise
- a supprimé: ans
- a supprimé: et

### Les caractéristiques des méthodes proposées

La plupart des méthodes de l'« école japonaise » d'organisation reposent sur des caractéristiques d'application précises.

- a supprimé: ¶

Ces caractéristiques visent plusieurs objectifs :

- Des démarches « pas à pas » nécessite une gestion du temps sur des périodes relativement longues. Par exemple, la démarche TPM (*Total Productive Management*) peut se planifier sur plus de 3 ans. C'est aussi ce qui différencie les apports de l'« école japonaise » d'un modèle managérial de l'organisation, modèle d'inspiration américaine qui privilégie la genèse des profits à court terme,
- Une implication forte des managers avant la mise en œuvre auprès des personnels. Les supérieurs montrent l'exemple et concourent directement au déploiement des objectifs ;
- L'engagement de démarches récurrentes pour bien démontrer qu'il n'y a pas de limite dans les efforts à entreprendre, que le progrès est une tâche sans fin ;
- Les réalisations essentiellement faites « sur le terrain ». Les résultats « physiques » priment sur les chiffres (le résultat financier), les concepts, la « réunionite »;
- Les participants les plus prolifiques sont honorés sous différentes formes non monétaires, venant donner une place au symbolique dans l'organisation ;
- La mise en œuvre au travers de groupes de travail transversaux, multifonctionnels. L'objet est d'irriguer le progrès en dehors de la ligne hiérarchique traditionnelle. Il n'y a pas de hiérarchisation formellement requise pour les Japonais ce qui « perturbe » fortement les conceptions hiérarchiques des Occidentaux.

- a supprimé: E
- a supprimé: J
- a supprimé: O
- a supprimé: offre

- a supprimé: ,

- a supprimé: en synthès

Comme pour d'autres écoles d'organisation, ses méthodes se sont trouvés des promoteurs « intéressés » tels que l'Institut Kaizen, le Japan Management Association (JMA), le Lean Management Institute.

### Classification des méthodes et des outils

Les apports de l'« école japonaise » d'organisation sont d'importance inégale en termes d'impact sur l'évolution des organisations (entre le travail en équipe et l'Andon, on n'est pas dans le même périmètre).

- a supprimé: E
- a supprimé: J
- a supprimé: l'

L'axe « juste à temps » est le plus fourni et le plus riche des axes de l'« école japonaise » d'organisation, en citant en premier les flux tirés, ce qui est certainement le point de

- a supprimé: école japonaise

différentiation le plus important avec les systèmes d'organisation antérieurs, puis la réduction des temps de changement de fabrication (*SMED*) qui a ouvert une brèche dans les comportements occidentaux en démontrant qu'il était possible de réduire, voire de supprimer les contraintes plutôt que de chercher à les optimiser par les stocks et le lissage de la production.

a supprimé: . Nous continuerons

L'axe « Assurance-Qualité » est présent au regard du refus de tolérance à la non-conformité. Les méthodes les plus marquantes sont celles visant à stopper au plus tôt tout dérèglement d'un processus (la carte de contrôle - *SPC*), le *poka yoke*. Ces méthodes sont suivies, en termes d'animation, par des plans d'actions correctives, avec la « roue de Deming (PDCA) ».

a supprimé: ¶  
a supprimé: ¶  
a supprimé: é  
a supprimé: pour animer  
a supprimé:

L'axe « Auto-Organisation » et le travail en petite équipe autonome sont des leviers importants pour mobiliser, non l'individu mais « les » individus. Dans ce périmètre, on trouve le *kaizen*, le management visuel, le travail en équipe, la formation aux outils d'analyse, les 5 « S » et les systèmes de suggestions. Cet axe est transversal par rapport aux autres et qu'il est inopportun de l'examiner sous un angle isolé. Cet axe de l'« école japonaise » d'organisation est peu explicite, car masqué par des thèmes comme le progrès continu, l'implication du personnel. A travers un examen plus en profondeur, il est possible d'énoncer qu'il y a, dans les organisations actuelles, une remise en cause de plus en plus explicite des processus par « des groupes hétérogènes et non hiérarchisés »<sup>180</sup>. Toute une série de dispositifs sont nécessaires. Touchant au comportemental et aux représentations de l'agent organisationnel comme à l'évolution culturelle de l'organisation, il s'agit probablement d'un axe aussi important que le juste-à-temps. Cette dimension sociale est une évolution profonde des représentations et s'avère être un élément important de différenciation avec le taylorisme et ses logiques d'encadrement fonctionnel.

a supprimé: Nous traiterons d  
a supprimé: le  
a supprimé: le  
a supprimé: l  
a supprimé: l  
a supprimé: ¶  
a supprimé: ²  
a supprimé: E  
a supprimé: J  
a supprimé: de l'entreprise  
a supprimé: à  
a supprimé: e l

L'axe « Automatisation » ou *Jidoka* est plus rarement cité ou mis en avant comme élément reprenant des méthodologies importantes. Il recouvre deux types de démarches. La première vise à automatiser les actes de production lorsque cela s'avère intéressant mais sans toutefois tomber dans la mécanisation à outrance. La deuxième démarche concomitante vise à maîtriser la production lorsque des moyens industriels sont requis par différents moyens, souvent très simples dans leur principe.

a supprimé: ¶  
a supprimé:  
a supprimé: 2  
a supprimé:

Les auteurs les plus représentatifs sont les suivants : T. Ohno pour le « Système de Production Toyota » et pour le juste-à-temps, S. Shingo<sup>181</sup> pour le changement rapide d'outils, K. Ishikawa<sup>182</sup> pour l'« animation-qualité » chez les opérateurs, W. Ouchi<sup>183</sup> pour la théorie Z.

Les tendances « fortes » sont les suivantes :

a supprimé: -  
a supprimé: -  
a supprimé: -  
a supprimé: :  
a supprimé: -  
a supprimé: é  
a supprimé: -  
a supprimé: <sup>182</sup> Planifier, faire, contrôler et standardiser

<sup>180</sup> X. Probst & Y. Mercier & Z. Bruggimann & W. Rakotobarison, *Organisation et management*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1992.

<sup>181</sup> S. Shingo, *Study of Toyota Production System - Le système SMED, une révolution en gestion de production*, Editions d'Organisation, Paris, 1984

<sup>182</sup> K. Ishikawa, *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organization, Tokyo, 1986.

<sup>183</sup> W. G. Ouchi, *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge*, Addison Wesley, New York, 1981  
Yvon PESQUEUX

- Le juste-à-temps qui est une amélioration de la réponse de l'outil industriel liée à un comportement des clients difficilement prévisible ;
- L'amélioration est acquise par des approches organisationnelles nouvelles : raccourcissement de la profondeur des processus, changement de production rapide pour réduire les lots, suppression des stocks, équilibrage de la production, flux tiré par l'aval.

En complément, le gaspillage sous toutes ses formes (pas de valeur ajoutée) est combattu.

Ce mouvement se complète par le principe que tout le personnel doit être impliqué dans des démarches de progrès permanent.

L'association à Toyota est prédominante dans la communication. Si Toyota est un modèle de réussite, un référent de l'« école japonaise », les autres entreprises japonaises n'en sont pas moins représentatives.

Ce **mouvement** fut un mouvement essentiel de la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Il a permis au monde industriel et commercial de s'adapter en réactivité et en flexibilité à des environnements nouveaux et inconnus compte-tenu de la prépondérance de l'offre sur la demande, de l'accélération de l'évolution technologique, de l'incertitude économique et de l'apparition de nouveaux acteurs à l'échelle mondiale (les entreprises des pays dits « émergents »). Ce mouvement a conduit à un développement significatif de la fonction logistique dans les organisations.

**Les** principaux « nouveaux » concepts en sont :

- La réactivité avec le juste à temps, la réduction des cycles de processus, les changements rapides de production ;
- La flexibilité avec le travail en équipe, les progrès permanents.
- L'efficacité avec la lutte contre le gaspillage, la notion de plan de production.

## Descriptif des méthodes et outils

### L'axe « juste-à-temps » et flux tirés

La conduite des flux de production était précédemment instrumentalisée par des doctrines d'optimisation d'origine américaine et largement relayées par des Instituts ou Cabinets tels que l'*APICS - American Production and Inventory Association Society* et, plus spécifiquement en France, par l'*Association Française de Gestion Industrielle (AFGI)*. Plus ou moins en liaison avec des éditeurs de logiciel de gestion de production (*Mac Pac, Star, Mapic, etc.*), la règle de ces systèmes de type MRP II (*Material Resources Planning*) était de planifier les besoins, d'« éclater » les besoins en matières, composants et ressources, tant en termes de main d'œuvre qu'en termes de machines afin d'aboutir au meilleur flux de production dit « flux poussé », puisqu'il est organisé depuis l'amont (lancement de fabrications) jusqu'à l'aval c'est-à-dire la livraison ou la mise en stock des produits finis. Les performances organisationnelles étaient recherchées au travers de l'usage de calculateurs travaillant sur des algorithmes sophistiqués d'ordonnancement.

a supprimé: France

a supprimé: L'

a supprimé: ...

a supprimé: en

a supprimé: au travers

Un des apports fondamentaux de Toyota et de son système de production a été de proposer une stratégie industrielle complètement différente autour de deux axes de travail complémentaires :

- Le premier, le plus connu, est que c'est le client, le consommateur qui va déclencher les actes de production. Dans la « philosophie » Toyota, il s'agit de fournir ce qui est demandé, lorsque c'est demandé et uniquement la quantité demandée.
- Le deuxième, plus technique, va consister à « raccourcir » le cycle des processus pour aboutir à un produit fini qualifiée de « profondeur de processus ».

Mais encore faut-il identifier le client réel :

- Est-ce l'acheteur final dans la boucle commerciale ?
- Est-ce le réseau qui s'intercale entre le fabricant et l'acheteur final et qui, en particulier, décidera de se constituer un stock anticipant les ventes ?
- Est-ce la Direction Commerciale qui oriente les campagnes de promotions ?

Quelles que soient les hypothèses retenues, les modèles d'organisation vont s'inverser pour se mettre au service de la demande. Mais cette orientation va se décliner selon les secteurs industriels et selon les stratégies commerciales. L'équilibrage entre le besoin d'une certaine stabilité de l'outil de production (pas de flexibilité à outrance) et la réactivité à la demande seront sources de compromis. Il est notoirement connu, par exemple, que les usines Toyota possèdent des plans de production stabilisés par rapport à leurs principaux concurrents, alors que nous sommes dans « le temple » du « juste à temps » ! Après des périodes de forte tension des flux, des adaptations stratégiques sont apparues dont celles consistant à fixer « un délai fiable » plutôt que de proposer « le meilleur délai ».

La question de la profondeur de processus ne, va se révéler que quelques années après la découverte des fondamentaux du flux tiré et porte sur dire le temps nécessaire dans un processus pour concevoir et/ou produire le produit demandé par le client.

Le réexamen des processus va s'effectuer à deux niveaux : celui du cycle nécessaire pour concevoir un nouveau produit (le *time to market*) et celui du cycle de production standard dit « cycle-série ». Le cycle de conception est encore aujourd'hui d'actualité dans un monde où un des facteurs de survie est l'innovation et donc, en partie, la capacité à arriver, sur le marché avant les concurrents. La maîtrise du cycle de production est aujourd'hui arrivée à maturité dans tous les secteurs industriels. Des progrès ont été faits en revisitant les processus pour les réduire au maximum entre le moment où l'on déclenche le premier acte de production et celui où le produit est disponible à la vente.

Plusieurs « recettes » y sont associées : la personnalisation au plus tard des produits, le raccourcissement des chaînes d'assemblage, l'élaboration de sous-ensembles plus modulaires et plus « riches » en composants, le repositionnement de l'intégration verticale des activités industrielles complexes.

Citons quelques exemples de travaux ou de performances reconnus sur cet élément :

- La ligne verte » : ce travail a été conduit chez PSA pour repenser le système logistique et le système de gestion de production. Il a conduit à repenser, pour chaque organe important d'un véhicule, « la ligne verte », c'est-à-dire la position dans la profondeur du

a supprimé: 2

a supprimé: d

a supprimé: : «

a supprimé: »

a supprimé: . Il

a supprimé: .

a supprimé: a

a supprimé: s

a supprimé: ont

a supprimé: j

a supprimé:

a supprimé: cité ci-dessus.

a supprimé: pour

a supprimé:

a supprimé: Le

a supprimé: Le

a supprimé: faculté

a supprimé: ée

a supprimé: L

a supprimé: L

a supprimé: L

a supprimé: L

a supprimé: <#>

a supprimé: :

processus industriel qui fait la limite entre une zone où l'on peut programmer « en ferme » la production et une autre où l'on est dans une zone « prévisionnelle », c'est-à-dire que l'on doit fabriquer sans connaître avec précision la demande réelle ;

- La réduction des chaînes d'assemblage des constructeurs automobiles, approche mise en place par pratiquement par tous les constructeurs. Là où, précédemment, il fallait 3 ou 4 jours pour réaliser un véhicule, les actions de réingénierie ont permis d'être en dessous des 2 jours ;

- La personnalisation au plus tard (chez Benetton) : Benetton a pu asseoir sa marque dans le marché de la mode par une révision de son processus de conception des tricots. Auparavant, la matière première écrue était teinte et le tricot fabriqué ensuite, Benetton inverse une partie de son processus : le tricot est conçu à partir de l'écrue puis teint, au dernier moment, selon la demande du marché. Résultat : une très forte réactivité aux coloris à la mode, un encours de production réduit puisque qu'on ne stocke plus que des tricots écrus, soit une division par 10 environ du volume des stocks. Il faut signaler la performance des entreprises occidentales liées au textile et à la mode qui ont su traiter la réactivité, la flexibilité, tout en pratiquant un approvisionnement lointain. C'est devenu une référence, tous secteurs industriels confondus.

### Kanban

Kanban signifie « étiquette » ou « ticket ». Cette méthode deviendra rapidement une référence mondiale. La méthodologie du Kanban couvre le domaine de l'approvisionnement coordonné des postes de travaux entre eux, voire éventuellement la relation « client – fournisseur » sur le même domaine.

La méthode Kanban couvre les fonctionnalités suivantes :

- Déclenchement des ordres d'approvisionnement, maîtrise des volumes d'en cours dans les flux ;
- Régulation (ordonnancement) des variations de production dans un environnement de diversité ;
- Support de communication entre les agents organisationnels car l'étiquette Kanban comporte des informations de base.

Il est souvent évoqué que cette méthodologie vient d'une observation du fonctionnement d'un supermarché américain par T. Ohno : les produits sont offerts aux clients sur le linéaire dans un emplacement prédéterminé. Lorsque le niveau de produit atteint un seuil bas, un employé va venir compléter le linéaire avec des produits en attente dans les réserves du magasin.

La « puissance » de la méthode provient essentiellement de sa simplicité de réponse sur quelques points fondamentaux dans la conduite des flux. A tel point que, très souvent, pour plusieurs industriels, cette méthode est représentative l'« école japonaise » d'organisation.

On peut citer en particulier les points suivants :

- C'est un système d'information efficace : la transmission d'une étiquette est un geste élémentaire. Cette simplicité sera reprise par les Occidentaux qui ont informatisé ce flux ;

a supprimé:

a supprimé: entreprise

a supprimé: u

a supprimé: e

a supprimé: i

a supprimé: e

a supprimé: ¶

a supprimé: tr

a supprimé: ¶

a supprimé: ou

a supprimé: ;

a supprimé: e

a supprimé: ¶

a supprimé: é

a supprimé: sachant

a supprimé: ité

a supprimé: t

a supprimé: ¶

a supprimé: nouvelle

a supprimé:

a supprimé: -

a supprimé: ¶

a supprimé: ¶

S

a supprimé: iqu

a supprimé: s

a supprimé: HNO

a supprimé: ,

a supprimé: école japonaise

a supprimé:

a supprimé: S

a supprimé: ¶

a supprimé: ....¶

- C'est un système associant le flux d'information au flux physique. L'étiquette correspond à un emballage, l'emballage vide ou plein voyage avec l'étiquette. Le circuit est « balisé », sauf si, bien entendu, on se met à égarer les récipients ;

- C'est un système permettant une régulation visuelle efficace. Dans la relation « fournisseur – client », le fournisseur possède une vision constamment à jour des priorités. En effet, la demande, c'est-à-dire les étiquettes Kanban, sont exposées sur un tableau mural. L'accumulation d'étiquettes pour un produit donné signale une priorité. S'il y a plusieurs produits en situation de livraison à faire, le fournisseur est le plus qualifié pour juger de l'ordre des priorités ;

- C'est un système permettant l'amélioration continue. Le nombre d'étiquettes Kanban dans une boucle d'approvisionnement est un indicateur de la « tension » mise sur le circuit. Si l'on souhaite améliorer l'organisation, cela se traduit par une réduction du nombre d'étiquettes : le circuit va être mis en tension. Par ce biais, certains ont trouvé un moyen astucieux de motiver le personnel en empilant les emballages devenus inutiles pour monter visuellement les progrès accomplis.

### SMED

Le SMED (Single Minute Exchange Die) est une des méthodes majeures de l'« école japonaise ». En effet, cette démarche va permettre une remise en cause de la recherche du lot économique prôné par la « formule de Wilson ». Cette méthode a été formalisée par S. Shingo qui l'aurait mise au point durant son passage au Département « Ingénierie Industrielle » chez Toyota (1955-1981). Il en revendique la paternité et date sa création de 1970. La démarche est simple et rationnelle : elle consiste à obtenir rapidement une réduction importante du temps de changement d'outillage sans investissement lourd.

La pratique des étapes va être la règle d'or :

- Etape 1 : Analyser le mode opératoire et classer les opérations en 2 familles différentes : opérations externes - toutes les opérations qui peuvent être produites alors que l'équipement fonctionne ; opérations internes : opérations nécessitant obligatoirement l'arrêt de l'équipement,

- Etape 2 : Convertir le maximum d'opérations internes en opérations externes ;

- Etape 3 : Standardiser tous les outils, accessoires utiles de manière à simplifier les interventions ;

- Etape 4 : Adopter des dispositifs de fixation rapide pour réduire, voire supprimer les réglages ou fixations ;

- Etape 5 : Mobiliser le maximum de ressources pour changer d'outil le plus rapidement possible à l'instant où on l'a programmé.

Les résultats ont été spectaculaires. On cite fréquemment les presses de fort tonnage dans l'automobile où l'on est passé de 3 heures à 10 minutes pour un changement d'outil.

Cette méthode est facilitée par l'usage de la vidéo. Les opérateurs sont facilement mobilisables si, avec leur accord, on filme un changement d'outillage. On les forme à la méthode et on leur demande alors de l'appliquer sur la base du film réalisé.

### Réduction des stocks

Yvon PESQUEUX

a supprimé: S

a supprimé: l

a supprimé: : l

a supprimé: a

a supprimé: «

a supprimé: »

a supprimé: ....

a supprimé: S

a supprimé: :

a supprimé: -

a supprimé: a

a supprimé: e

a supprimé: il

a supprimé: S

a supprimé: :¶

a supprimé: «

a supprimé: »

a supprimé: s

a supprimé: par ce biais

a supprimé: école japonaise

a supprimé: ¶

a supprimé: nouvelle

a supprimé: ¶

a supprimé: .

a supprimé: ¶

a supprimé: O

a supprimé: ¶

a supprimé: -

a supprimé: -

a supprimé: s

a supprimé: -

a supprimé: -

a supprimé: n

a supprimé: ....

a supprimé: ¶

a supprimé: ¶

À la limite entre concept et méthodologie, il s'agit, après le flux tiré, d'un des facteurs majeurs des apports de l'« école japonaise ».

a supprimé: → ¶

a supprimé: école japonaise

Le stock est considéré comme un gaspillage qu'il faut combattre à tout prix. Toutefois une lecture au deuxième degré apparaît plus pertinente que la réduction des stocks ; elle consiste à y voir une contribution à un outil industriel, réactif et flexible, les logiques occidentales de l'époque étant plus orientée vers l'optimisation.

a supprimé: 184

a supprimé: a

a supprimé: le

a supprimé: ve

a supprimé: 185

a supprimé: 186

Les stocks sont la manifestation de dysfonctionnement multiples et il ne faut pas les admettre. En sus, ils ajoutent de la profondeur de processus et donc conduisent à éloigner de ses marchés en réduisant les capacités d'adaptation.

a supprimé: à l'entreprise

Très rapidement, le niveau des stocks (en jours d'activité) est devenu un critère de performance de la plus haute importance. Dans les années 1970, les comparaisons « Japon = Occident » dans des activités similaires étaient dans le rapport 1 à 5 voire 1 à 10.

a supprimé: l'

a supprimé: s

a supprimé: 187

a supprimé: dans les entreprises en jours d'activité 188

Méthode ensuite ; plusieurs axes de travail sont apparus et pas forcément d'obédience japonaise, chacune ayant un périmètre particulier d'application et dépendant du secteur d'activité dans lequel il convient.

a supprimé: j

a supprimé: -

a supprimé: o

a supprimé: .

a supprimé: .

a supprimé: .

a supprimé: P

a supprimé: ,

a supprimé: .

a supprimé: Le challenge

a supprimé: s

En voici quelques-uns :

a supprimé:

- Lot économique : la démarche va consister à abandonner le lot économique pour tendre vers des lots volontairement de plus en plus petits. L'enjeu va consister à se mettre « en ordre de bataille » pour relancer toutes les productions dans une périodicité donnée, le mois, par exemple, et donc d'adapter la taille des lots à cette contrainte. La mise en œuvre du SMED sera largement utilisée à ce stade afin de réduire le temps de non-production ;  
- La réduction de la taille des unités logistiques : la quantité par emballage, la quantité par camion ne sont plus considérées comme des invariants. Ces paramètres sont réexaminés pour s'adapter aux flux et non l'inverse. Les fréquences des manutentions vont s'accroître dans les organisations pour obtenir un volume instantané plus petit, mais un débit plus important ;

a supprimé: L

a supprimé: -

- Des interfaces avec l'extérieur de l'organisation plus performants : le défaut de confiance, le défaut de fiabilité des relations « client = fournisseur » conduisent à des dispositifs de précaution qui nuisent à tous. La construction de modes de fonctionnement plus ouverts, plus participatifs, traitant autant des périodes ou quantités fermes que des périodes ou quantités prévisionnelles sont mis en œuvre ;

a supprimé: .

- Une association forte entre flux administratifs et flux physiques : il est apparu très tôt que la maîtrise des flux physiques était liée à la maîtrise des flux d'information. Une journée à attendre une disposition est pratiquement une journée de stock en plus. Des dispositifs vont apparaître comme le code à barre, les étiquettes vont se standardiser, les traitements des données vont tendre vers le « temps réel » ;

a supprimé:

a supprimé: i

- Réduction des ruptures de charge et des zones de magasinage : il va être mis en évidence que, plus les circuits physiques sont longs, plus les stocks sont importants. Toute une série des dispositions sont prises telles que la réimplantation des flux physiques pour parcourir le minimum de distance, la réduction des postes de travail en les combinant plutôt qu'en les spécialisant pour éviter les « tampons d'inter-poste », la réduction volontaire des surfaces de stockage afin de rechercher des solutions « sans stock » ;

a supprimé:

a supprimé: s

- Les non-conformités : concomitamment avec la performance économique, il est notable que les dysfonctionnements dans le domaine de la qualité sont générateurs de perturbations sur les flux et donc générateurs de stock.

a supprimé: C

### Implantation

Corollaire important du flux tiré, l'importance des implantations dans les organisations sera remise d'actualité. En effet, il ne peut être mis au seul crédit de l'« école japonaise » d'organisation pour qui un lien très fort va être fait entre « implantation physique » et « réactivité de l'outil de production » : plus les distances parcourues par les produits sont faibles et plus le système de production est réactif.

a supprimé: e

a supprimé: école japonaise

a supprimé: ce type de méthodologie

a supprimé: sont

Toute une série de préconisations apparaissent, préconisations qui vont conduire à réorganiser des ateliers voire des usines complètes : la prise en compte des flux devient stratégique dans les choix organisationnels.

Parmi les méthodes préconisées, on peut citer, en particulier :

- La gestion de la ligne de production : il s'agit de reconstruire les flux de production sur la base de lignes regroupant tous les moyens nécessaires les uns derrière les autres. Finis les regroupements de moyens industriels sur la base de similitudes de fonction (dits aussi « regroupements par famille homogène »). Ce sont les moyens qui se mettent au service du flux et non l'inverse. Si une production est effectuée à partir d'un volume trop faible, on regroupe plusieurs productions similaires et l'on parle de production en famille de produits ;

a supprimé: L

a supprimé: ...

a supprimé: dispose

- En plus de réimplantations importantes, d'autres facteurs loin d'être négligeables vont apparaître, tels que :

a supprimé: à réaliser

a supprimé: , loin d'être négligeables

a supprimé: . I

- Concernant la sophistication des moyens, il est préférable de disposer de plusieurs machines équivalentes, même moins performantes, qu'une machine très performante mais forçant les flux vers elle (goulet d'étranglement) et incitant au travail en rafale ;

- Il n'est pas utile de saturer les moyens industriels, la surproduction est génératrice de gaspillage sur tous les plans ;

- Implantation en « U » : si un opérateur doit servir plusieurs équipements, on implantera les moyens industriels en « U », forme dessinée par les machines, l'opérateur étant au milieu. Il peut ainsi facilement se déplacer d'un moyen vers un autre, et l'on peut également repositionner du personnel supplémentaire au centre du « U » si l'on doit augmenter les cadences et redistribuer la charge de travail.

a supprimé:

a supprimé: ¶

a supprimé: 2

- La proximité inter-poste : tout est mis en œuvre pour éviter qu'entre deux postes de travail, qu'entre deux machines, il y ait une rupture de flux car elle engendre des stocks d'en cours, des irrégularités de production. On parlera alors de concevoir une chaîne de production « virtuelle » qui relie l'ensemble des postes. Ces dispositifs vont conduire à :

a supprimé: A

- Analyser finement l'équilibrage des postes afin de ne pas générer de phénomène de bouchon ;

a supprimé: C

- Concevoir des moyens de manutention automatisés (tapis) ou manuel (gravité) reliant les points ensemble ;

- Organiser l'approvisionnement du poste au plus près, c'est-à-dire à portée de main.

a supprimé: O

Il est nécessaire de signaler que cette attitude visant à « compacter » les processus, a pu être également mise en œuvre avec succès dans un environnement administratif.

a supprimé: de

a supprimé: , on

a supprimé: également

a supprimé: 3

Exemple : trois métiers différents (prise de commande, gestionnaire de stock, approvisionneur de composants) installés en triangle, face vers le milieu. Le personnel se voit, se transmet les formulaires sans se lever, partage instantanément les informations extérieures.

### Logistique

L'organisation en flux tirés, en flux tendus va engendrer une véritable évolution considérable dans les approches logistiques des environnements industriels. Elles portent sur l'approvisionnement des postes de travail au plus juste et au plus tard.

a supprimé: ans 1

a supprimé: .

On peut distinguer deux familles de méthodologies : celles qui concernent la logistique interne et celles qui concernent la logistique externe.

a supprimé: 2

a supprimé: L

a supprimé: Le

#### La logistique interne

La réduction des magasins de composants : les magasins sont réduits en surface voire supprimés, on parle alors de zone de transit.

a supprimé: :

Les magasins de produits semi-finis sont « bannis ». Ils matérialisent une discontinuité dans les flux de production qu'il faut combattre. On ne les maintiendra que dans une, succession de processus très différents.

a supprimé:

a supprimé: lorsque la

La transformation des magasins en hauteur en magasin dit « à plat » afin d'avoir un management visuel idéal et le fait d'éviter l'emploi de chariots élévateurs car ils sont dangereux, conduisant à maintenir des emballages lourds, encombrants et surtout volumineux. Les petits emballages recyclables, manipulables aisément sont privilégiés. Pour la manutention entre le magasin et le poste de travail, on met au point des « petits trains » à propulsion électrique très maniables.

a supprimé: ...

a supprimé: E

a supprimé:

Le stock au poste est réduit au minimum, car il est inutile de faire des réserves. Le poste de travail est approvisionné plusieurs fois dans une journée, voire systématiquement toutes les heures.

a supprimé: systématiquement

#### La logistique externe

L'impulsion principale est venue de la mise en place du Kanban.

a supprimé: L'impulsion principale

a supprimé: principalement

a supprimé: k

a supprimé: 189

a supprimé: ,

Là encore beaucoup de méthodes sont déployées telles que :

- Les tournées de laitier, pour les volumes les plus petits ; le client organise avec l'aide d'un transporteur des tournées de collecte chez plusieurs fournisseurs. La formule permet d'augmenter la fréquence de ramassage tout en réduisant les coûts de transport ;

- Les lignes régulières : les volumes importants font l'objet d'un ramassage point à point selon une fréquence préétablie. Ce système dit « de ligne d'autobus » engendre un synchronisme entre fournisseur et client ;

- Les centres de groupage : si les volumes sont faibles et les fournisseurs éloignés, on va alors organiser un collectage sur chaque zone, puis concentrer les chargements sur un point unique qui lui, va recharger et transférer le tout vers l'usine cliente ;

- Le parc fournisseurs : organisation ultime pour supprimer ou réduire au maximum le transport, les fournisseurs de produits volumineux sont « invités » à venir produire près du client. Cette formule apparemment séduisante n'est pas totalement une panacée notamment si le produit fabriqué est technologiquement complexe.

a supprimé: »

### Lissage de la production & takt-time

Bien que n'étant pas fréquemment mis au premier plan des méthodes utilisées, l'équilibrage est très souvent en arrière-plan des méthodes japonaises et de celles de Toyota en particulier. S'inscrivant dans une stratégie de flux tirés, les modes de production vont être organisés pour être les plus lissés possible. Surprenant pour un observateur externe, la production de Toyota est relativement peu « tendue » mais stabilisée. L'outil industriel reste une priorité devant l'outil commercial. La fiabilité des dates de disponibilité des produits commerciaux est privilégiée par rapport à la recherche de la date possible au plus tôt.

a supprimé: 190

a supprimé: s

a supprimé: Bien

a supprimé:

Plusieurs outils seront mis en œuvre pour atteindre ces objectifs :

- La fabrication pièce à pièce : le meilleur outil de production est celui qui sait produire de manière complètement discrète, c'est-à-dire pièce à pièce. Pas de minima, pas de lot optimum. Le « pièce à pièce » permet de s'adapter à n'importe quelle demande ;
- L'équilibrage de la production : on calcule le *takt-time* (terme d'origine allemande indiquant le temps de cycle moyen de la demande commerciale - temps de travail / quantité commerciale moyenne à livrer). On va revoir le processus pour que chaque opération élémentaire soit adaptée au *takt-time*. Les temps d'attente des opérateurs doivent être proches de zéro car il est optimisé, les machines sont calibrées juste au débit nécessaire. L'homme et la machine doivent être parfaitement synchronisés ;
- Le mixage de la production : pour des productions similaires ; si les volumes pris individuellement ne sont pas assez conséquents, on va mixer les flux de production afin de construire une ligne de fabrication capable de produire plusieurs produits différents à la suite l'un de l'autre, l'ensemble ayant un débit proche de la demande commerciale prise globalement.

a supprimé: l

a supprimé: 'es

a supprimé: ...

a supprimé: e

a supprimé: ...

a supprimé: l

a supprimé: 191

a supprimé: lk

a supprimé: .

a supprimé: S

a supprimé: t

L'examen fait précédemment n'est pas exhaustif, mais il illustre les principales voies de l'« école japonaise » en matière d'organisation de la production.

### L'axe « Assurance qualité »

#### Auto contrôle

L'intégration de la maîtrise de la qualité dans les processus est un leitmotiv de l'« école japonaise » d'organisation. Un axe important de cette démarche est de construire la « fonction qualité » en impliquant toute l'organisation à tous les stades. Dans cette orientation, la contribution de tous les Départements est requise. Il est recommandé de ne

a supprimé: »

pas créer spécifiquement un « Département Qualité », mais de mettre en place des organisations fonctionnelles transversales (*Kinohbetsu Kanri*) animées par un Directeur en sus de ses responsabilités départementales courantes. La gestion des coûts sera traitée avec les mêmes dispositions.

Avec cette perspective, l'opérateur sera impliqué par la surveillance de la qualité de sa prestation à partir d'un protocole très précis : un inventaire des points de contrôle sur des caractéristiques critiques est établi, la méthode de contrôle est décrite et standardisée, l'opérateur dresse un relevé des contrôles, l'opérateur est formé pour prendre les dispositions requises en cas de déviation des « paramètres qualité ».

Il n'y pas équivoque entre auto contrôle et inspection. En autocontrôle, l'opérateur a un temps accordé pour effectuer son contrôle, il dispose d'outils et de méthodes. En inspection, il est uniquement requis de l'opérateur de faire un examen rapide et sommaire (visuel, toucher, etc.) du travail effectué.

#### ***Poka-Yoké (garde-fou en japonais)***

Nous sommes ici au niveau des outils, des techniques qui sont mises en œuvre dans les processus de production pour réduire la non-conformité. En langage courant, on parle de « détrompeur » dont le rôle est de signaler une anomalie par le déclenchement d'un signal, par l'empêchement d'un mouvement. L'opérateur est immédiatement alerté et peut procéder à l'action corrective. Aucune possibilité de continuation n'est possible si la correction n'a pas été mise en œuvre.

Dans la pratique, on peut distinguer plusieurs familles de dispositifs :

- Les dispositifs à contact. En référence à la forme, à la dimension du produit, un contact électrique doit se produire. Son absence stoppe le processus. Exemple : les deux mains sur deux boîtiers pour déclencher une presse ;
- Les dispositifs à contrôle de phase destinés à prévenir l'exécution d'une opération sans que la précédente ne soit faite. Exemple : adjonction d'une empreinte caractérisant strictement la pièce en fin de processus au poste précédent.

Dans toutes les fabrications industrielles actuelles, l'ingénierie, les méthodes ont, à titre préventif, examiné les modes opératoires et introduit systématiquement des détrompeurs.

Le détrompeur est particulièrement efficace dans des opérations routinières où il est démontré qu'il est facile de se tromper.

#### ***Carte de contrôle ou SPC (Statistical Process Control)***

L'apport de méthodologies dans le domaine de l'« assurance qualité » est une des contributions importantes de l'« école japonaise » où il est fait un usage important des statistiques pour rechercher une production « bonne du premier coup ».

Si la carte de contrôle est importante, elle n'est que l'aboutissement d'une démarche très rationnelle : dans un processus, il y a des paramètres à mesurer ; certains de ces paramètres, sont « contraignants », c'est-à-dire que le défaut de contrôle va conduire à de la non-conformité (cf. Genechi Taguchi dans le domaine des « plans d'expérience ») ;

a supprimé: ¶  
a supprimé: 192

a supprimé: ¶  
a supprimé: a  
a supprimé: ur

a supprimé: l  
a supprimé: ¶  
a supprimé: 2  
a supprimé: 2  
a supprimé: ¶

a supprimé: l  
a supprimé: er  
a supprimé: systématiquement  
a supprimé:

a supprimé: – SPC Statistical Process Control

dans les synoptiques de processus, il faut inclure des phases de mesure de ces paramètres importants.

La carte de contrôle est l'un des outils de base utilisé pour la maîtrise statistique des procédés et processus. Une carte de contrôle est un graphique représentant des images successives de la production, prises à une certaine « fréquence de prélèvement », à partir d'échantillons prélevés sur la production. On reporte sur « le » ou « les » graphiques de la carte, les valeurs relevées ou calculées (moyenne, écart-type, étendue, nombre, pourcentage, etc.). Les cartes de contrôle s'appliquent à des valeurs continues telles que le poids, le volume, la puissance consommée, le dosage, la résistance thermique, etc.

La mise en place de ce type de carte s'effectue en deux phases distinctes : une phase de préparation et une phase de mise en place.

Dans sa version standard, la carte de contrôle sera matérialisée par deux repères importants :

- La valeur moyenne attendue sur la valeur à mesurer ;
- Les limites de dispersion autorisées autour de la valeur (minimum & maximum).

Le report des valeurs relevées sur la carte va permettre une interprétation. Les cartes de contrôle permettent de faire de la prévention, surtout si elles présentent la variation des paramètres influents du processus. Il faut noter également qu'un des apports secondaires de ces méthodes d'« assurance qualité » est de nous faire prendre connaissance de l'importance de l'écart type plutôt que le la moyenne (cf. la méthode Six-Sigma). La mesure d'une caractéristique d'un processus qui respecte un écart-type réduit indique un facteur de « robustesse », c'est-à-dire que l'on peut donner une garantie sur la plage de valeur. Le respect d'une valeur moyenne ne donne aucune garantie sur l'amplitude des valeurs mesurées.

### PDCA (Plan-Do-Check-Act).

PDCA est une méthode attribuée à W. E. Deming<sup>194</sup>. Cette méthode est connue, sous le terme de « roue de Deming ». Elle s'est largement répandue comme méthode de résolution des problèmes, de progrès continu. Elle se déploie en 4 étapes comme le laisse entendre le sigle PDCA.

PLAN : Evaluer la situation et analyser les faits.

Les outils utilisés datent de l'organisation scientifique du travail des années 1940, à savoir utiliser le questionnement interrogatif (Quoi-Qui-Où-Quand-Comment-Combien et Pourquoi ?).

Définir un objectif : Il doit être clair, précis mais surtout réaliste, mesurable et motivant. C'est souvent sur ces caractéristiques que le succès n'est pas au rendez-vous dans les entreprises occidentales où il existe une attitude culturelle forte constituant à ouvrir beaucoup d'objectifs et ne pas les clore. Les Japonais se caractérisent plutôt par la politique « des petits pas ».

Identifier, classer et confirmer les causes : Cette phase de créativité est construite principalement autour du brainstorming, de l'analyse avec l'arbre des causes d'Ishikawa.

<sup>194</sup> W. E. Deming, *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering, 1986 - W. E. Deming, *The New Economics for Industry, Government, Education*, Massachusetts Institute of Technology, Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge MA, 1994  
Yvon PESQUEUX

a supprimé: ¶

a supprimé: 193

a supprimé:

a supprimé: EMING

a supprimé:

a supprimé: ¶

¶

a supprimé: e plus largement

a supprimé: ¶

a supprimé: sont

a supprimé: 5

a supprimé: à l'extrême

a supprimé: ¶

a supprimé: y a

a supprimé: ...

a supprimé: «

a supprimé: »

Identifier et sélectionner les solutions. Toutes les solutions sont inventoriées et, en fonction de critères discriminants tels que coût, qualité et délai, une sélection est opérée.

**DO :** Mettre en œuvre les solutions retenues.

Il faut établir un plan d'actions pour chaque solution retenue. Les coûts de la solution sont déterminés et les documents de suivi sont préparés afin de passer à l'étape suivante.

**CHECK :** Mesurer l'efficacité des solutions mises en œuvre.

Le groupe de travail est invité à comparer les résultats obtenus avec les objectifs attendus. Cette attitude de suivi permet de relever l'état des progressions, les effets indirects éventuels. Si les objectifs ne sont pas atteints, on revient à l'étape précédente.

**ACT :** Capitaliser par des standards.

L'objet est de mettre à jour les règles de travail et de vérifier les processus modifiés. Les opérateurs modifient les documents (gamme, mode opératoire, point-clé, etc.) et s'assurent de la diffusion. Puis c'est la phase de généralisation des solutions. Il est en effet fréquent que la solution retenue à un problème soit de portée plus générale. La démarche PDCA va inciter à examiner si « la » ou « les » solutions trouvées ne sont pas applicables à d'autres sujets car l'origine des problèmes peut être récurrente dans d'autres périmètres. On est ici face à ce qui est aujourd'hui plus généralement qualifié de *best practice*. Il s'agit alors de communiquer la réussite. La diffusion des résultats est souhaitable, d'abord pour valoriser le groupe de travail d'une part et, d'autre part, pour rechercher l'émulation au sein du personnel.

## L'axe « Auto-organisation »

### **Kaizen**

Beaucoup d'organisations auront des difficultés à la mettre en œuvre. Le *Kaizen*, en fournissant une méthodologie aux équipes de travail, instrumentalise un comportement associé à l'amélioration continue. Ce sera le terrain de chasse privilégié de la lutte contre le gaspillage sous toutes ses formes : surproduction, temps d'attente, activité non régulée, accumulation de production de produits semi-finis, stocks trop importants, opérations sans valeur ajoutée, reprises liées à la non-conformité. Bien que basé sur le travail en groupe, il n'est pas apparu de formalisation dominante. Certains cabinets de consulting (le *Kaizen Institute*, par exemple) ont commercialisé cette démarche mais sans trop de réussite en raison de la mise en place d'une vitrine « sans lendemain ».

La méthode générale s'appuie sur un cercle vertueux « sans fin » qui repose sur le cycle « observer - améliorer - standardiser ».

Toutefois, suivant les présentations, on retrouvera généralement les étapes suivantes :

- Définir les objectifs de l'amélioration recherchée (productivité, efficacité, efficience, etc.) ;

- Décrire l'organisation actuelle par un des relevés standard suivants : temps de cycle, description du mode opératoire, séquence « Homme - machine », inventaire des points à éliminer (gaspillage, surcharge, déséquilibre, etc.) ;

a supprimé:

a supprimé: ¶

a supprimé: le

a supprimé: ...

a supprimé: ven

a supprimé: s

a supprimé: s

a supprimé: de l'entreprise

a supprimé: ¶

a supprimé: k

a supprimé: ¶

S

a supprimé: ¶

T

a supprimé: ¶

A

a supprimé: ¶

A

a supprimé: ¶

S

a supprimé: ¶

a supprimé: ¶

a supprimé: dominante

a supprimé: va :

a supprimé: ¶

a supprimé: O

a supprimé: ¶

a supprimé: ¶

a supprimé: selon

a supprimé:

a supprimé: ...

a supprimé:

a supprimé: ¶

T

a supprimé: ¶

D

a supprimé: ¶

S

a supprimé: -

a supprimé: ¶

I

a supprimé: :

- Mettre en œuvre les outils *Kaizen* où l'on va rechercher à établir un rythme de production le plus proche possible de la demande commerciale (*takt-time*), diagramme « Homme – machine » et, s'il y a lieu, minimiser les temps d'attente, les opérations sans valeur ajoutée, les déplacements inutiles ;
- S'assurer que la qualité est sous contrôle ;
- S'assurer que la sécurité des personnes et des biens est sous contrôle ;
- Tester les améliorations trouvées par le groupe de travail ;
- Réécrire les standards de production par et pour le groupe de travail.

Ce dernier point est fondamental dans la démarche à la japonaise : l'écriture des standards de production par les opérateurs est un point majeur. Ils doivent déterminer eux-mêmes le « bon » mode opératoire mais surtout l'écrire, le décrire comme une référence incontournable qui servira à tous pour désigner « le bon geste ». Certains constructeurs iront encore plus loin en instituant des écoles de dextérité au sein des ateliers de production.

### ***Hoshin (la frugalité)***

Cette méthode est apparue dans la mouvance des méthodes japonaises, mais rien ne l'attache à la démarche Toyota. Elle diffère sensiblement des autres méthodes par son caractère très opérationnel, la démarche devant se réaliser en quelques jours.

Les objectifs seront, bien entendu, d'améliorer mais avec quelques dominantes : halte au gaspillage, halte à la surproduction, que de la valeur ajoutée, donc suppression de toutes les opérations inutiles : suppression maximale des manutentions, des transferts, etc.

La méthode de travail est principalement orientée vers une action centrée sur un poste de travail que l'on va remodeler complètement en quelques jours. Une équipe est formée spécialement pour l'opération. Elle comprend les opérateurs, la maîtrise au complet, l'encadrement fonctionnel en lien direct avec le processus examiné.

Les étapes de travail sont minutieusement préétablies pour s'effectuer dans un laps de temps très court :

- Choix du processus et information des participants ;
- Analyse de la situation actuelle et proposition d'améliorations « à chaud » ;
- Mise en place immédiate des améliorations sur le terrain ;
- Consolidation des améliorations entreprises par la mise à jour des standards ;
- Lancement officiel de la nouvelle organisation ;
- Validation des progrès obtenus.

La caractéristique essentielle de cette méthode est de provoquer rapidement la rupture par la réalisation d'un chantier limité. La communication « avant – après » permet ensuite d'entraîner le personnel vers d'autres réalisations « spectaculaires ».

### ***Organisation visuelle***

a supprimé: ¶  
M

a supprimé: k

a supprimé: ¶  
T

a supprimé: T

a supprimé: ¶  
Le

a supprimé: -

a supprimé:

a supprimé: c

a supprimé: 195

a supprimé: érence

a supprimé: ...

a supprimé: principalement par

a supprimé: é

a supprimé: ¶  
L

a supprimé: ¶  
L

a supprimé: ¶  
L

a supprimé: «

a supprimé: rapidement

a supprimé: -

Liée au déploiement du travail en équipe, mais aussi fruit d'une attitude japonaise novatrice, cette démarche va prendre deux formes :

- Les opérateurs vont être invités à organiser leur communication à l'endroit où ils travaillent ;
- Ils vont recourir, autant que possible, à des outils physiques et visuels pour gérer des actes de production ou de manutention.

a supprimé: 2

La communication opère directement, sur le « terrain », c'est-à-dire dans l'atelier ; un espace privilégié va être réservé à la communication des opérateurs. Les attendus de cette démarche dépassent la dimension symbolique.

a supprimé: :

a supprimé: ,

Ils visent à développer directement les axes suivants :

a supprimé: directement

- Les opérateurs s'approprient leur espace de travail en le matérialisant par des panneaux, des tracés au sol ;
- En acceptant de communiquer ouvertement, explicitement, les opérateurs s'approprient les nouveaux modes de fonctionnement.

a supprimé: ...

Cette démarche est généralisée à toute l'organisation. S'il n'y a pas de publicité sur les performances, il n'y pas « partage » des indicateurs de performance, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas reconnus par tous. Le « terrain » est le centre des organisations japonaises, il est normal que l'information soit diffusée en son sein.

a supprimé: s'

a supprimé: l'entreprise

a supprimé: «

a supprimé: »

a supprimé: ...

a supprimé: ¶

a supprimé: l

a supprimé: E

a supprimé: «

a supprimé: T

a supprimé: ...

a supprimé: P

a supprimé: «

a supprimé: »

a supprimé: :

a supprimé: l

a supprimé: ...

a supprimé: k

La communication est structurée fréquemment autour des thèmes suivants : la constitution de l'équipe avec « trombinoscope », l'identification des clients et des fournisseurs, l'exposition ou la mise en évidence d'« éclatés » de produits fabriqués par les opérateurs, le tableau d'indicateurs de performance sur la sécurité, la qualité, la productivité, etc., les plans d'actions ou photos « avant - après » matérialisant les actions de progrès réalisées.

### Outils visuels

Les outils de « terrain » sont privilégiés afin d'offrir aux opérateurs des solutions concrètes qu'ils sont capables de dominer.

a supprimé: ...

a supprimé: ,

On retiendra 3 axes en particulier (mais, dans la pratique, il n'y a pas de limites aux cas d'emploi) :

- Le système Kanban qui permet aux opérateurs d'ordonner leur plan de production très simplement en visualisant tous les appels de production des postes de travail « clients » ;
- L'emplacement du matériel dans un magasin : les manutentionnaires, à chaque mouvement, sont invités à mettre à jour un tableau (écriture sur le tableau ou emploi de fiche à épaulement) qui va matérialiser l'entrée ou la sortie de stock d'un article particulier ;
- Les opérateurs travaillant en équipe, vont mettre à jour sur un tableau les chiffres de production heure par heure. Sur ce tableau, figure, en bonne place, le standard de production à faire en moyenne.

Les points évoqués ci-dessus peuvent être informatisés mais, dans l'« école japonaise » d'organisation, c'est un contresens, on déresponsabilise les opérateurs.

a supprimé: école japonaise

## Travail en équipe

C'est un point extrêmement important dans les modes d'organisation. Les appellations sont très variées : groupe autonome, unité élémentaire de travail, *team*, etc. Les entreprises japonaises et Toyota en particulier n'ont pas apporté de cahiers des charges particuliers et chaque entreprise automobile a dû s'établir ses propres standards bien qu'au niveau européen il y ait eu une mise en commun partielle de cette approche. (Programme BRITE-EURAM de la CEE : *Future working structures*, 1992-1996).

**a supprimé:** P...int extrêmement important dans les modes d'organisation : le travail en en équipe... Les appellations très variées : groupe autonome, unité élémentaire de travail, *team*, etc. ....Les entreprises japonaises et Toyota en particulier n'ont pas apporté de cahiers des charges particuliers et chaque entreprise automobile a dû s'établir ses propres standards bien qu'au niveau européen il y ait eu une mise en commun partielle de cette approche...(Programme BRITE-EURAM de la CEE : «...f...ture working structures.»  
-... (1)

### Les caractéristiques organisationnelles

La taille : Initialement les entreprises ont commencé avec des équipes de 10 à 20 personnes maximum soit un choix pas trop éloigné des structures hiérarchiques précédentes. Mais rapidement, elles se sont rapprochées d'une taille d'équipe autour de 6/7 personnes, mode de fonctionnement actuel chez Toyota.

**a supprimé:** l

**a supprimé:** s...nt parti ...ommencé avec des équipes de 10 à 20 personnes maximum soit un choix pas trop éloigné des structures hiérarchiques précédentes. Mais rapidement, elles se sont rapprochées d'une taille d'équipe autour de 6/7 personnes, mode de fonctionnement actuel chez Toyota.. Un syndicaliste de Renault (2)

Le découpage du processus : Point critique, il est nécessaire que l'équipe ait un processus bien identifié par rapport aux autres équipes et notamment l'amont et l'aval. Il n'y aura de responsabilisation que si le découpage physique du travail est cohérent pour les agents.

**a supprimé:** es... un processus bien identifié dans l'entreprise, ...ar rapport aux autres équipes et notamment l'amont et l'aval. Il n'y aura de responsabilisation que si le découpage physique du travail est cohérent pour les agentsseurs... (3)

L'animation : Il y a eu beaucoup d'errements sur ce sujet. C'est par exemple le cas du fait du maintien de la hiérarchie traditionnelle donc du chef d'équipe hiérarchique jusqu'à l'élection d'un porte-parole élu par ses pairs. La formule actuellement la plus usitée conduit l'entreprise à choisir un *team leader*, qui est opérationnel comme ses collègues et qui reçoit un complément de rémunération pour les tâches d'animation et de rapport qu'il est amené à faire.

**a supprimé:** ... eu beaucoup d'errements sur ce sujet. C'est par exemple le cas depuis le...u fait du maintien de la hiérarchie traditionnelle donc du chef d'équipe hiérarchique jusqu'à l'élection d'un porte-parole élu par ses pairs. qui n'a fonctionné que quelques mo...  
La formule actuellement la plus usitée conduit l'entreprise à choisir un «...eam leader» (4)

La polyvalence : Paramètre généralement évoqué et commenté depuis l'apparition de l'« école japonaise » d'organisation.

**a supprimé:** E...ole jJ...ponaise » d'O (5)

Les réunions de groupe : Il ne peut y avoir d'équipe s'il n'est pas possible de se réunir pour échanger, se former, progresser. Faut-il le faire pendant le temps de travail ou en dépassement d'horaire ? Comment réunir des équipes travaillant en 2 x 8 sur un même processus industriel ? Quel doit être la durée et la fréquence des réunions ? Il n'y a pas de réponse canonique à ce sujet.

**a supprimé:** .....Faut-il le faire pendant le temps de travail ou en dépassement d'horaire ? Comment réunir des équipes travaillant en 2 x \*... sur un même processus industriel ? Quel doit être la durée et la fréquence des réunions ? Ne vous inquiétez pas : il (6)

Les axes de travail privilégiés : Ils sont en général quatre à être mis en œuvre avec un accompagnement important en matière de formation. On citera en particulier : la qualité, la polyvalence, l'animation de progrès, la productivité.

**a supprimé:** l... ser...nt en général 4 ...uatre en général ... être mis en œuvre avec un accompagnement important d'actes ...n matière de formation. On citera en particulier : la qualité, la polyvalence, l'animation de progrès, (7)

### Les étapes de déploiement

Le déploiement du travail en équipe est une œuvre de longue haleine qui prend deux à trois ans au minimum.

**a supprimé:** l

**a supprimé:** 2à ...eux à 3 (8)

Il est apparu nécessaire de respecter une certaine chronologie de déploiement afin de ne pas « s'essouffler » et de ne surtout pas s'arrêter, car cela rend plus difficile une nouvelle tentative. Cette démarche va donc recourir à une méthodologie très robuste avec un encadrement hiérarchique à la hauteur des enjeux.

**a supprimé:** la ...écessaireité...de respecter une certaine chronologie de déploiement afin de ne pas «...'essouffler...»...et de ne surtout pas s'arrêter, surtout car cela rend plus difficile une prochaine ...ouvelle tentative ne sera plus possible... Cette démarche stratégique (9)

Un exemple de protocole est donné ci-après.

Etape 1 : Installer l'équipe ?

- faire établir une fiche d'identité.
- rédiger les fonctions et les missions de l'équipe.
- informer les personnels ayant des relations de travail avec l'équipe sur son nouveau mode de fonctionnement.

Etape 2 – Délimiter la responsabilité de l'équipe.

- identifier ses clients et ses fournisseurs.
- convenir avec les clients et les fournisseurs d'engagements écrits.

Etape 3 – Afficher les performances de l'équipe.

- indicateur « sécurité ».
- indicateur « qualité ».
- indicateur « productivité ».
- indicateur « délai ».
- indicateur « ressources humaines » (polyvalence, suggestion, formation, etc.).

Etape 4 – Développer le progrès continu.

- identifier les points de progrès à traiter.
- fixer des objectifs de progrès.
- établir des plans d'actions.

Etape 5 – Consolider le travail en équipe.

- établir des réunions régulières internes et transversales.
- réaliser les entretiens individuels.

a supprimé: :

a supprimé: S

a supprimé: R

a supprimé: H

a supprimé: ...

a supprimé: e

### Formation aux outils d'amélioration

Après l'effervescence des cercles de qualité qui n'aboutirent pas, les Occidentaux ont perçu que l'évolution organisationnelle devait se faire avec la « base », les opérateurs. Mais cela nécessitait un sérieux effort de formation. Ces efforts de formation se font au travers de différentes démarches telles que l'amélioration de la qualité, la mise en place du travail en équipe.

a supprimé: ssaient

a supprimé:

a supprimé: s

a supprimé: culturelle

Les thèmes de formation vont essentiellement se déployer sur les mêmes outils :

- Graphique de relevé de caractéristiques. L'objectif est d'apporter aux opérateurs un moyen visuel qui permettra d'effectuer des relevés de caractéristiques que l'on souhaite mettre sous surveillance ;

a supprimé: ¶

a supprimé:

- Courbe de Pareto ou 20/80. Il s'agit ici de donner un outil qui permette de hiérarchiser différents facteurs entre eux et surtout d'isoler les 20 % qui donneront 80 % de progrès.

a supprimé: ¶

- Feuille de relevés. L'organisation de ces logiques nécessite une bonne pratique des exercices de relevés d'information. L'objet de ce thème est de fournir aux opérateurs la

a supprimé: ¶

compétence nécessaire pour établir une feuille de relevé destinée à recueillir des données de terrain ;

- Histogramme. Après avoir effectué des relevés, il est nécessaire d'examiner la distribution statistique des données afin de faire ressortir quelques paramètres importants tels que moyenne, étendue, etc. ;

- Corrélation. Un peu plus sophistiquée, la formation porte également sur l'apprentissage de la manière de démontrer une liaison entre deux phénomènes ;

- Arbre « Cause – Effet » ou en arête de poisson. Outil conçu par K. Ishikawa<sup>196</sup> qui permet de conduire les opérateurs à rechercher les causes possibles à un problème (les racines du mal) en balayant toutes les facettes possibles : le milieu, les méthodes, les moyens, la matière, la main d'œuvre.

### Suggestions

Les années 1980 ont vu apparaître une croissance dans l'usage des méthodes de suggestion. Cette mode s'est vite également transformée, dans la plupart des cas, en une recherche de la meilleure performance possible à savoir le nombre de suggestions par employé et par an et cela au détriment des enjeux profonds de la participation des opérateurs à l'organisation.

Cette vision occidentale de recherche de l'implication des salariés conduit à constater qu'à l'usage, peu de systèmes de suggestion ont perduré car certaines problématiques très sérieuses sont apparues :

- Faut-il rémunérer les suggestions ? L'amélioration continue peut-elle être considérée comme normale et attachée à l'emploi ? Certains ont recherché à contourner ce problème en privilégiant les récompenses en nature plutôt que financière.

- Comment traiter rapidement une suggestion ? C'est un sujet plus complexe qu'il n'y paraît. L'ingénierie et les « Méthodes » consacrent des ressources plus ou moins importantes à répondre à cette question. Et avec quelle efficacité globale ? Certaines organisations ont partiellement résolu ce problème en donnant à la hiérarchie immédiatement supérieure aux opérateurs une dotation financière pour distribution rapide de récompenses sur la base d'une évaluation sommaire des bénéfices liés à une suggestion.

### Focus sur les 5 « S » - Une démarche très structurée en 5 étapes

« Chaque chose à sa place et chaque place à sa chose ». Cette formule peut très bien résumer les 5 « S ». Appliquée dans les ateliers, cette méthode s'est généralisée dans les bureaux sans aucun problème.

Une des particularités de l'« école japonaise » est son caractère méthodique. La méthode des 5 « S » n'échappe pas à cette remarque et elle est définie en 5 étapes.

- a supprimé: ¶
- a supprimé: e ‘
- a supprimé:
- a supprimé: ...
- a supprimé: ¶
- a supprimé: 2
- a supprimé: ¶
- a supprimé: -
- a supprimé: , cet outil
- a supprimé:
- a supprimé: ¶
- a supprimé: oeuvre
- a supprimé: par
- a supprimé: qu'est
- a supprimé: ¶  
Solution
- a supprimé: à le
- a supprimé: .
- a supprimé: f
- a supprimé: é
- a supprimé: c
- a supprimé: S
- a supprimé: I
- a supprimé: accrochés

- a supprimé: et
- a supprimé: ...

- a supprimé: école japonaise

<sup>196</sup> K. Ishikawa, *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organization, Tokyo, 1986.  
Yvon PESQUEUX

1 « S » – SEIRI (tri) : C'est parti ! On met à la benne tout ce que l'on a accumulé et qui ne sert jamais (dans le cas où ...). Bien sûr, on va faire cela avec un peu de procédure et d'information. Premiers résultats garantis ...

a supprimé: o

a supprimé: u

2 « S » – SEITON (ordre) : Une fois qu'il ne reste que le nécessaire, il devient plus facile de travailler sur les règles de rangement. A ce stade, tous les artifices pour arriver au résultat seront mis en œuvre : panneau ou étagère support, marque de rangement, étiquetage des outils, photos de la situation cible, etc. Sans oublier les allées de circulation que tout le monde emprunte.

a supprimé: s

3 « S » – SEISO (nettoyage) : Le plus difficile est arrivé : il faut maintenir les lieux en état et passer l'aspirateur comme chez vous ! La tâche n'est pas très motivante et c'est pourquoi on s'y met tous à tour de rôle afin d'être mieux responsabilisé. Afin de marquer l'importance de l'opération, il pourra même être envisagé d'arrêter régulièrement la production quelques minutes pour un nettoyage collectif.

a supprimé: er

a supprimé:

4 « S » – SEITKEITSU (propreté) : Les priorités vont maintenant consister à capitaliser les efforts faits afin de ne pas revenir en arrière, ce qui est hautement probable si, dans la méthode, rien n'est prévu sur ce point de comportement. Un exemple : on définit une procédure par laquelle chaque semaine, à tour de rôle, un des opérateurs viendra prendre une photo des postes de travail. Cette photo sera affichée à côté de celle qui est la référence, sur le poste même. Difficile alors au titulaire de justifier une dérive ...

a supprimé:

a supprimé: , maintenant

a supprimé: o

5 « S » – SHITSUKE (rigueur) : Pour les Japonais comme dans le cas des autres nationalités, le contrôle est strictement nécessaire, mais ceci dans un souci de complète visibilité : usage de *check-list*, pratique des audits, affichage des indicateurs, etc. et surtout fixation de nouveaux objectifs de progrès (par exemple, le tri sélectif des déchets).

a supprimé: les

a supprimé:

a supprimé: . m

a supprimé: ....

a supprimé: la

a supprimé: '

a supprimé: nouveau

a supprimé: ...

a supprimé: ¶

a supprimé: î

a supprimé: vous

a supprimé: . V

a supprimé: . A

Tout cela, pour quelle efficacité ? Il est difficile de convaincre celui qui croit que la pagaille peut s'allier à l'efficacité ! Pour les autres, il y a un moyen simple pour amener à prendre position : visiter une entreprise ayant appliqué la démarche, aller voir. Et un dernier détail : s'il vous plaît, essayez-vous les pieds avant d'entrer dans l'atelier.

### Focus sur le *Gemba walk* (ou « marche de la valeur »)

Comme les autres terminologies en provenance du Japon, le *Gemba walk* signifie « là où se trouve la valeur » dont la traduction proposée ici réduit considérablement le sens. Il s'agit d'être là et non de gérer une équipe à distance (à partir de son bureau, par exemple car il est alors difficile d'avoir prise sur des événements inconnus du manager, ce qui rend l'amélioration continue difficile). Il s'agit de « voir » pour comprendre en étant proche du processus. Le *Gemba walk* permet de constater et de comprendre le processus de création de valeur, ses étapes et les interactions. Il permet d'acquérir une connaissance sur processus, d'écouter les employés par la constatation d'irrégularités (stocks excessifs, processus non respectés, gaspillage évident, etc.) et surtout de parvenir à un accord sur un problème lorsqu'il se présente.

### L'axe « Automatisation »

Yvon PESQUEUX

### Total Productive Maintenance

La *Total Productive Maintenance (TPM)* est une méthode orientée sur la vie active des équipements. D'origine japonaise, cette méthodologie est apparue légèrement en décalage par rapport au juste-à-temps et à l'« assurance qualité ». Elle se voulait être le troisième pilier de la recherche de l'excellence. Mais son déploiement a été moins important que les autres thèmes notamment en raison de la durée de sa mise en œuvre qui peut atteindre 2 ou 3 ans.

a supprimé: 1

Elle comporte 12 étapes dans sa version primitive la plus répandue et se concentre sur trois objectifs majeurs : accroître le taux de rendement synthétique des équipements (le TRS est le résultat du rapport « temps utile sur le temps d'ouverture pour un équipement donné ». Des ratios supérieurs à 85 % sont devenus des références industrielles, allonger la durée de vie des équipements, améliorer la conception des équipements existants et nouveaux.

a supprimé: 1

a supprimé: 3

a supprimé:

### Les objectifs

L'action sur ces objectifs va entraîner la réduction des coûts de production et agir en profondeur sur :

- L'organisation de la maintenance. On doit à cette méthode ce que l'on appelle maintenant la maintenance de premier niveau, celle que les opérateurs conduisant les équipements sont amenés à prendre en charge ;

a supprimé: 1

- Le renforcement systématique de la maintenance préventive qui, si elle ne présente pas un caractère novateur, est déployée de façon intensive et avec des aides telles que la *check-list* ;

a supprimé: er

a supprimé: ,

a supprimé: er

- La maintenabilité des équipements. Les équipements sont aménagés pour que les points de visite soient facilement accessibles. La traduction de cet effort se traduit par la réduction des temps de maintenance.

### Les étapes

En raison de l'importance de la démarche (le périmètre porte sur l'ensemble des équipements d'un site industriel), la méthode comprend un volet préliminaire de déploiement « *top - down* » que l'on ne retrouve pas systématiquement dans d'autres méthodes.

a supprimé: ...

a supprimé: -

Etape 1 – Communication sur la démarche par la Direction.

Etape 2 - Campagne d'information technique au sein de l'entreprise sous toutes formes utiles : séminaire, formation, réunion, etc.

a supprimé: ...

Etape 3 – Mise en place d'une structure interne transversale qui porte la responsabilité de la démarche. Le pilote sera un cadre proche de la Direction.

Etape 4 – Elaboration du diagnostic sur les équipements. Le « pragmatisme » japonais va conduire à faire d'un secteur de l'organisation une « vitrine ». Les autres secteurs sont concernés ultérieurement.

a supprimé: a

a supprimé: entreprise et d'en faire

Etape 5 – Etablissement d'un plan de travail sur la durée de la démarche c'est-à-dire plusieurs années. Pour motiver le personnel, le plan comportera des jalons bien identifiés où les groupes de travail seront mis à l'honneur par la remise publique d'un certificat.

a supprimé:

Par exemple, les jalons peuvent être : la propreté des équipements, la suppression des fuites, des déchets, l'élaboration de gammes préventives, l'élaboration de gammes de diagnostic, la mise en place des indicateurs et des objectifs de TRS (taux de rendement synthétique), l'amélioration continue des méthodes mises au point.

a supprimé: L

a supprimé: par exemple

Pour favoriser le déploiement, les audits de jalons sont élaborés par d'autres personnels qui ont eux-mêmes engagé la démarche dans d'autres secteurs de l'organisation.

a supprimé: s

Etape 6 – Lancement des opérations prévues.

Etape 7 – Amélioration du TRS de chaque équipement.

Etape 8 – Développement de la maintenance autonome.

Etape 9 – Optimisation de la fonction maintenance au sein de l'organisation.

a supprimé: l'entreprise

Etape 10 – Formation à la maintenance de premier niveau.

Etape 11 – Etablissement de règles de conception pour les futurs équipements.

Etape 12 – Etablissement d'un nouveau plan de progrès en maintenance des équipements.

En synthèse, cette méthode a apporté un accroissement significatif des performances des équipements de l'ordre de 15 à 25 % selon le type de processus. Deux points de contributions ont permis une évolution des organisations : la maintenance de premier niveau par les opérateurs, la pertinence des indicateurs de mesure de maintenance via le TRS.

a supprimé:

a supprimé: 2

a supprimé: 1

a supprimé: 1

### Systeme d'arrêt

Tout opérateur travaillant dans un ensemble mécanisé a la capacité de stopper la production au moyen d'un système d'arrêt qui est accessible à proximité de son poste de travail. Ce dispositif peut être un ca cale, un bouton-poussoir. La séquence de travail est arrêtée à un point de production postérieur au poste de travail juste avant de s'engager dans un autre processus.

a supprimé:

a supprimé: lieu

Le choix de point d'arrêt est choisi selon plusieurs considérations : ne pas interrompre un travail en cours, mais en interopération, laisser le temps d'examiner le dysfonctionnement voire de le corriger en temps réel.

Beaucoup de commentaires ont été consacrés à cette faculté des opérateurs d'arrêter une production surtout dans le cas d'une chaîne d'assemble :

- Quel niveau d'incident faut-il définir pour stopper plusieurs centaines de personnes ?

a supprimé: q

- N'y a-t-il pas de processus alternatif agissant sur la non-conformité, mais avec d'autres techniques (décyclage, réparation en ligne à un point donné, etc.) ?

A noter que des dispositifs semblables existaient auparavant, mais à usage de sécurité et uniquement désignés comme « arrêt d'urgence ». L'« école japonaise » a apporté l'« arrêt non-qualité ».

### Andon

Dans le cas d'une production majoritairement semi-automatisée et lorsque les équipements sont nombreux, il est préconisé l'installation de tableaux lumineux voire sonores qui signalent des conditions de travail anormales. Ces alertes sont déclenchées, soit par les opérateurs, soit par les équipements eux-mêmes au moyen de détecteurs spécifiques.

L'objet du tableau lumineux peut remplir plusieurs fonctions :

- Alerter la hiérarchie, la maintenance pour une assistance ;
  - Localiser un équipement avec problème dans une configuration complexe de moyens de production (chaîne d'assemblage, atelier de presses multiples, etc.) ;
  - Identifier la durée de résolution de problème par un jeu de lumière différent selon la durée de la panne (vert - jaune - rouge) afin de hiérarchiser l'importance du problème.
- Ces dispositifs ont rapidement reçu un accueil très favorable car favorisant la réactivité, l'efficacité dans les alertes.

### Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC)

L'AMDEC (*FMEA : Failure Mode and Effect Analysis en anglais*) est une méthode d'analyse prévisionnelle qui permet d'estimer les risques d'apparition de défaillances ainsi que les conséquences sur le bon fonctionnement du moyen de production et d'engager des actions correctives nécessaires.

La méthode a été déployée initialement pour rechercher la meilleure disponibilité des moyens de production (On parle alors de *Rendement Opérationnel (RO)* ou *Taux de Rendement Synthétique - TRS*). Toutefois, en extrapolant, il est apparu possible de l'appliquer à des projets, des processus. Comme toute méthode japonaise, il y a des étapes à respecter qui sont au nombre de 6.

### L'initialisation

Le demandeur de l'étude va organiser un groupe de travail transversal qui comportera la fabrication (utilisateur du bien), le concepteur (Bureau d'Etudes) qu'il soit interne ou externe à l'organisation. Le groupe va d'abord définir les limites du sujet à traiter, inventorier les supports documentaires utiles et ses délais d'étude.

### La décomposition du dispositif

On retrouve dans cette étape certains points communs avec l'Analyse de la Valeur. Le moyen de production est découpé en ensembles, sous-ensembles et éléments.

a supprimé: n

a supprimé: ...

a supprimé: «

a supprimé: »

a supprimé: école japonaise

a supprimé: «

a supprimé: »

a supprimé:

a supprimé: a

a supprimé: e

a supprimé: ?

a supprimé: ...

a supprimé: -

a supprimé: e

a supprimé: s

a supprimé: 197

a supprimé: .

a supprimé:

a supprimé: entreprise

a supprimé: a

a supprimé: »

L'évaluation qualitative

« Que peut-il arriver ? ». Le groupe va d'abord devoir évaluer *a priori* s'il s'agit d'un équipement à construire, à partir de l'expérience « terrain », des signes perceptibles de défaillance de chacun des éléments inventoriés précédemment. L'apparition de défaillance fait appel aux sens (ouïe, vue, toucher, odorat). « Pourquoi cela peut-il se produire ? ». Il est demandé d'exprimer les causes de défaillance qui feront que la défaillance risque d'apparaître. « Quels seront les effets ? ». Bien entendu on citera l'arrêt de production, la non-conformité de la production, mais aussi les incidences annexes telles qu'incendie, pollution, etc.

L'évaluation quantitative

A partir de l'analyse qualitative, chaque événement potentiel est coté au travers de trois grilles afin d'aboutir à un « Indice de Gravité » : Grille 1 : Probabilité d'apparition, Grille 2 : Gravité de la défaillance, Grille 3 : Possibilité de détection avant apparition. A l'issue de cette étape, le moyen de production est analysé et chaque cause de défaillance est dotée d'un indice de gravité. Le groupe va déterminer un seuil d'acceptation de risques. Au-delà de ce seuil, chaque cause devra faire l'objet d'actions correctives.

Suivi

On retourne dans la démarche favorite des Japonais : le plan d'actions. Le traitement de chaque cause est affecté à un responsable, qui établit un plan d'actions et qui viendra apporter des solutions. Les solutions ne portent pas uniquement sur la suppression de la défaillance, mais également sur la réduction de l'indice de gravité, ce qui va conduire à des actions sur les effets, sur la détection, etc.

### La maintenance de premier niveau.

On aurait pu évoquer ce sujet dans le thème « travail en équipe » ou encore dans celui des 5 « S ». Mais son déploiement dans les organisations a été si important qu'il mérite un paragraphe particulier.

Le rapport de l'Homme et la machine a toujours constitué un centre d'intérêt particulier. L'« école japonaise » va apporter une vision nouvelle en redéfinissant cette relation « Homme – machine ». Classiquement, il existe une dichotomie forte entre l'opérateur qui produit et l'agent de maintenance chargé de maintenir un équipement industriel en bon état de marche. Cette frontière dans les responsabilités va être revue. On va demander à l'opérateur de « prendre soin » de son outil de production. Dans quelle mesure peut-il le faire alors qu'il n'a pas l'expertise nécessaire ?

Deux axes de travail vont être mis en œuvre :

- La maintenance préventive : il s'agit d'établir la *check-list* des opérations banalisées que l'opérateur doit assurer dans le cadre de son poste de travail ;
- La détection des anomalies de fonctionnement de l'équipement : en faisant appel aux 5 sens (vue, ouïe, toucher, l'odorat, ouïe), l'opérateur est le mieux placé pour détecter des phénomènes anormaux dans le fonctionnement des équipements qu'il

a supprimé: a

a supprimé: .

a supprimé: à

a supprimé: pour les autres

a supprimé: l

a supprimé: :

a supprimé: ¶

a supprimé: ¶

«

a supprimé: p

a supprimé: t

a supprimé: er

a supprimé: ¶

«

a supprimé:

a supprimé: ...

a supprimé: 3

a supprimé:

a supprimé:

a supprimé: ¶

a supprimé: A noter que l

a supprimé: aussi

a supprimé: peut

a supprimé: engendrer

a supprimé: ...

utilise couramment. On lui demandera, périodiquement de procéder à aux observations spécifiques et de les communiquer au « Service Maintenance ».

Quelle est la limite dans la répartition des tâches entre l'opérateur et le professionnel de la maintenance ? Ce seuil se situe entre la maintenance de premier et de deuxième niveau. Le deuxième niveau nécessite un minimum de formation et un outillage simple. Selon le type d'équipement et selon le profil des opérateurs, on peut aller jusqu'au deuxième niveau ou simplement s'arrêter au premier où aucun outillage n'est nécessaire. La maintenance de premier niveau au même titre que l'autocontrôle marque une avancée sensible dans une démarche d'enrichissement des tâches.

### **Focus sur la figure du « toyotisme »**

Comme le souligne B. Coriat<sup>198</sup>, depuis la seconde moitié des années 70, les structures de production connaissent une évolution liée à l'introduction massive de l'informatique. Il met en avant l'importance de la technique dans ses impacts sur l'organisation et la société. Et c'est aussi cela qui marquerait le point de passage de la régulation fordienne au monde qualifié de « post taylorien », mais en étant au préalable passé par la figure du « toyotisme ». Le point d'application n'est pas la société comme dans la régulation fordienne mais l'organisation et / ou, en miroir, ses clients (et non pas le citoyen).

R. Boyer & M. Freyssenet<sup>199</sup> insèrent ce modèle dans la thématique plus large des modèles productifs en identifiant au moins six d'entre eux dans le secteur automobile tout au long du XX<sup>e</sup> siècle en les qualifiant du point de vue des modes de croissance (du pays), des stratégies de réalisation du profit, des modalités de mise en cohérence des moyens et d'établissement d'un éventail des choix, chacun de ces modèles ayant trouvé en lui-même une forme d'épuisement avec :

- Les modèles « taylorien », « woolwardien » - synchronisation et mécanisation des flux d'approvisionnement, autonomie des équipes de travail, un salaire incitatif négocié par équipe, une flexibilité quantitative et qualitative,
- Le modèle « fordien » - la baisse des prix précède l'introduction du travail à la chaîne, le doublement des salaires pour fidéliser la main d'œuvre, une stratégie de profit fondée sur le volume : produits standards, production standardisée, salaire croissant, élevé et relativement uniforme,
- Le modèle « sloanien » - une stratégie combinant volume et diversité en réponse à une demande modérément hiérarchisée, un travail polyvalent et abondant, la mise en commun de pièces entre modèle, la maîtrise de la variété, une hiérarchisation salariale modérée et la construction de possibilités de carrières, une élévation du pouvoir d'achat des salaires contre des gains de productivité, une centralisation stratégique et une décentralisation opérationnelle, filialisation et sous-traitance, lignes de production plurispécialisées,
- Le modèle « toyotien » - stratégie de réduction permanente des coûts, des produits classiques bien équipés sans diversité excessive, une organisation productive en juste-à-temps, un salaire dépendant de la réalisation des objectifs de réduction des temps, la garantie de l'emploi et le partenariat avec les fournisseurs,

<sup>198</sup> B. Coriat, *L'atelier et le robot*, Editions La Découverte, Paris, 1991

<sup>199</sup> R. Boyer & M. Freyssenet, *Les modèles productifs*, Editions La Découverte, collection « repères », n° 298, Paris, 2000, p. 25

- Le modèle « hondien » - une stratégie liant innovation et flexibilité, une réponse à des attentes originales et un emploi des salariés mobiles et opportunistes, une inféodation de l'ingénieur au financier, une logique d'indépendance.

Forts du constat de taux de croissance toujours élevés alors qu'ils s'effondraient en Europe et aux Etats-Unis, et compte tenu d'une critique sociale importante du fait des mouvements nés de mai 68 s'attaquant aussi bien au modèle industriel qu'au bellicisme lié à la guerre du Viet Nam, et compte tenu d'une crise pétrolière qui remettait en cause les processus industriels du fait de leur consommation en énergie, les dirigeants des entreprises européennes et américaines sont allés voir ce qui se passait au Japon. Et ceci d'autant plus que les entreprises japonaises du secteur automobile venaient de prendre pied de façon significative aux Etats-Unis et en Europe. Le qualificatif de « toyotisme » est le signe de la primauté structurante toujours accordée au secteur de l'automobile. L'hypothèse qui était faite est que ce serait ce qui était différent qui serait le facteur de succès des entreprises japonaises. Les observateurs en revinrent avec les instruments de gestion de la qualité, l'automatisation de masse et l'obéissance sociale.

Ce « toyotisme » découle d'une conjoncture historique conjuguant trois tendances convergentes :

- L'émergence de nouveaux concepts organisationnels, liés à la prise en compte des éléments de la critique sociale adressés aux structures bureaucratiques et aussi celles plus spécifiquement adressées aux logiques tayloriennes sur la base de la contestation des conditions de travail sur les chaînes de production ;
- La modification des conditions de la concurrence entre les entreprises actrices des oligopoles qui tendent à s'affronter plus directement, sans la médiation d'un Etat considéré comme devenant insuffisant à garantir les profits (cette situation avait été qualifiée de « capitalisme monopoliste d'Etat ») ;
- Le développement des technologies de l'information et de la communication comme fait générateur.

Il est possible, avec B. Coriat<sup>200</sup>, de distinguer trois niveaux dans la transformation organisationnelle qui s'opère avec l'émergence de la figure du « toyotisme » :

- L'usage de nouveaux supports techniques et de concepts logistiques au sein des mêmes concepts généraux ;
- La mise en oeuvre de techniques d'ordonnement nouvelles (appel par l'aval) avec une relecture des conditions de l'efficacité puisqu'il ne s'agit plus seulement de chercher à maximiser la productivité directe des travailleurs ;
- L'arbitrage entre internalisation et l'externalisation.

Le « toyotisme » marque donc l'apparition de nouvelles fondations de l'organisation avec la mise en oeuvre d'une nouvelle génération de supports de productivité au regard de trois domaines connexes : les économies d'organisation avec le passage d'une « hyper » division du travail à des tâches élargies, les économies propres à la multiproduction permise par la flexibilité en termes de procédés et de produits, les économies d'apprentissage impliquant des itérations « procédé – produit ».

Il s'agit là d'un renouvellement en profondeur des supports tayloriens classiques de la productivité ainsi qu'une transformation de la logique des rapports sociaux au travail dans

<sup>200</sup> B. Coriat, *op. cit.*  
Yvon PESQUEUX

l'organisation conduisant, par exemple, l'ingénieur à devenir un chef d'exploitation, c'est-à-dire une sorte d'agent de maîtrise.

Ceci impacte largement à la fois sur ce qui lui est demandé – moins de connaissances d'ordre technique *stricto sensu* et plus de compétences d'encadrement – faisant de lui un « manager opérationnel » et déclassant d'autant les fondements ingénieriques « classiques » de l'organisation sous la forme d'une nouvelle idéologie de l'organisation de la production basée sur trois principes :

- Distribution du travail non plus entre des unités effectuant des tâches parcellaires mais entre « îlots de travail » ;
- Conception de l'atelier comme un réseau de mini-lignes avec des trajectoires plus complexes ;
- Introduction de cadences flexibles.

Ce type d'organisation de la production a libéré un potentiel de productivité et de flexibilité, sous la forme organisationnelle du « juste-à-temps » justifié par les exigences d'un client devenu « capricieux ». La formulation de la dimension politique de ce projet vise la domination du temps : celui du client qui se doit de passer son temps à consommer et celui de l'opérateur qui doit, au nom des impératifs de flexibilité, annualiser son temps de travail (comme l'indiquent les clauses des accords sur la réduction du temps de travail), c'est-à-dire accepter de sacrifier des régularités au nom d'un temps économique qui n'est plus du tout un temps domestique.

Depuis le début des années 80, on assiste à la fin de l'ère de la production de masse indifférenciée et à l'apparition de la conjugaison des grandes séries, de la différenciation des produits et des services et de la mise en oeuvre d'une politique de diminution des coûts.

Ces phénomènes ont induit une complexification du jeu concurrentiel. Il s'agit en fait d'une nouvelle actualité des pratiques oligopolistiques à l'œuvre dans les différents secteurs économiques. On rappellera ici que l'oligopole est une forme d'entente implicite (voire explicite quand on parle de cartel) entre les entreprises d'un même secteur pour se partager les marchés à un niveau de prix donné. Or les pratiques oligopolistiques sont « bêtes et méchantes ». « Bêtes » car elles se résument à ce type d'accord, « méchantes » car moins il y a d'entreprises dans un oligopole et plus l'accord devient aisé, les entreprises qui subsistent pouvant se partager les marchés de celles qui ont disparu. C'est ce qui explique les pratiques de compétition par les prix et les produits et les fusions de d'organisations géantes qui vont caractériser les pratiques oligopolistiques à partir de cette époque, plus que la « figuration » d'un « besoin » des clients.

Les entreprises ont donc dégagé les moyens d'y faire face en tablant sur la différenciation (c'est par exemple le cas du secteur de l'automobile avec la multiplication des déclinaisons sur un même modèle malgré l'aspect mimétique des gammes offertes). En conséquence, l'impact sur les structures de production a été important et a amené à développer des structures flexibles capables de fabriquer, sans réorganisation majeure, des produits différents basés sur un même modèle.

En 1971, l'invention du microprocesseur marque l'émergence d'un système technologique rendu disponibles par les technologies de l'information et de la communication à un

niveau inconnu jusque-là et en permettant aux organisations de franchir les limites de taille qui existaient jusque-là ainsi que des limites organisationnelles (la possibilité de développer l'éclatement des chaînes de valeurs au plan mondial). Ceci peut d'ailleurs qualifier le basculement d'un univers technologique – celui de la machine - vers un autre « cœur technologique » auparavant périphérique comme celui du réseau. Il en est aujourd'hui question au travers de la notion de « transformation numérique » qui donne naissance à un nouveau type de développement de l'organisation.

Cette mutation de l'organisation est intrinsèquement liée à une automatisation programmable qui s'est déroulée chronologiquement en trois étapes pour ce qui concerne les systèmes de production avec, dans les années 50, la ligne transfert et la machine outil à commande numérique (MOCN), dans les années 60/70, l'informatisation de la commande des processus, et dans les années 80, l'intégration et le développement de la micro-informatique et sa diffusion dans toute l'organisation. Les évolutions techniques vont venir toucher deux domaines : la puissance et la rapidité, qui permettent la mise en œuvre des outils autorisant la conception de différentes solutions alternatives. Ceci possède trois avantages : l'amélioration de la qualité des produits, la possibilité de ne pas s'enfermer trop rapidement dans des scénarios productifs fermés, l'intégration de la conception et de la fabrication grâce à la prise en compte des caractéristiques réelles de la phase de production le plus en amont possible.

Les formes productives qui apparaissent alors sont caractérisées par les aspects suivants :

- Elles intègrent l'utilisation des technologies de l'information ;
- Elles privilégient la mise en évidence d'un tressage entre des combinaisons techniques et des solutions organisationnelles ;
- L'innovation devient centrale ;
- Chaque maillon organisationnel isole un type de combinaison élémentaire ; du fait de la recherche de la plus grande efficacité possible pour l'ensemble des installations, l'organisation est constituée par l'agencement de ces formes élémentaires, chacune étant adaptée à des segments de production, de logistique et de commercialisation spécifiques ;
- Ces formes élémentaires se sont succédées dans l'ordre chronologique en suivant : l'intégration des services des structures organisationnelles « classiques », la recherche de bénéfices conjoints liés à l'informatisation et l'automatisation des fabrications au sein de concepts organisationnels renouvelés, des avancées en termes d'ordonnement de la fabrication et de logistique.

Afin d'améliorer le fonctionnement des lignes automatisées, on avait alors cherché à perfectionner la gestion de la circulation des produits intermédiaires (la rupture avec la ligne taylorienne déployée sur un site principal commence là) car, si les tâches parcellisées sont maintenues, les innovations informatiques amènent à des innovations organisationnelles grâce à la possibilité de concevoir une organisation en réseau et l'introduction de cadences flexibles (un « nouveau » modèle ingénierique de l'organisation). L'informatique joue alors deux rôles : le contrôle du travail ouvrier, la gestion de la production, de son ordonnancement et de la logistique associée à l'éclatement des chaînes de valeur, ce second rôle étant source de changements organisationnels.

Les économies engrangées sont liées à l'économie de capital circulant (sous forme d'en cours ou de produits finis) et les gains liés à l'optimisation des ordonnancements et à

l'éclatement de la chaîne de valeur. On tient alors pour acquis que la pénétration de masse de l'électronique dans l'organisation est à l'origine d'une trajectoire technologique permettant de rechercher, au travers d'une grande diversité des formes organisationnelles, les bénéfices conjoints de la flexibilité et de l'intégration.

Ce phénomène peut être analysé de deux manières :

- Il peut être perçu comme la conséquence de la crise induite par l'apparition de « nouvelles » technologies, la sortie de crise se faisant après une phase de transition ;
- On peut également considérer que l'on est entré dans une nouvelle trajectoire technologique basée sur les technologies de l'information et de la communication et qui marque la fin du système taylorien classique de production de masse, qui s'approfondit aujourd'hui autour de ce qui est qualifié de « transformation numérique ».

Il devient possible d'introduire une autre conception des synchronisations des processus. En termes de concurrence, on peut dire qu'une nouveauté a surgi de cette flexibilité technique accrue. Associée au raccourcissement du cycle de vie des produits, elle ouvre la voie à des stratégies basées sur l'exploitation de niches monopolistiques, que ce soit par une politique de différenciation active ou par l'acquisition d'une flexibilité permettant de suivre les segments les plus lucratifs du marché,

Certes, comme on le voit, le « toyotisme » porte en lui les éléments d'achèvement du taylorisme. Il marque, d'une part, la continuité avec le fordisme comme structuration de l'entreprise (on reste dans la centralité du secteur de l'automobile comme métaphore générique) mais il ne s'agit plus, à proprement parler, d'une régulation. Prenant acte de l'importance croissante de l'automatisation, le « toyotisme » ouvre le projet de remplacement de l'homme exécutant par le robot. Il ne s'agit pas d'un remplacement pur et simple, donc de la substitution d'un homme par une machine mais d'une relecture de la structure organisationnelle à la lumière de ce phénomène. Aux deux hiérarchies « tayloriennes », vient alors s'en ajouter une troisième, qualifiée de « transversale », qui prend acte de l'affaiblissement de celle qui avait été qualifiée d'« horizontale » mais qui ne disparaît pas pour autant. C'est aussi un renouvellement de la division des tâches au de la conception à la commercialisation, par éclatement de la chaîne de valeur. Les apports du thème de l'autonomie et la nécessité de structurer des systèmes « hommes – machines » a conduit au renouvellement du regard porté sur l'articulation qui s'effectue entre l'homme au travail, la machine lue aussi bien sous son aspect d'exécution, de démultiplication de l'effort humain, de problème, que de système d'information. Le thème de l'autonomie s'en trouve ainsi renouvelé assorti de celui de l'information et de la communication. Là où la machine est venue incorporer le savoir-faire d'exécution, le système d'information vient incorporer le savoir-faire de conception et de coordination.

Mais le « toyotisme » conserve un caractère de régulation non plus dans le lien économique et social qui s'établit entre l'ouvrier et la production de masse mais dans celui qui s'établit entre l'« organisation mère » et les sous-traitants satellites liés à l'éclatement de la chaîne de valeur et conduit à la mise en avant de la notion de « chaîne globale de valeur ». A la figure d'un atelier qui se caractérise par des machines accolées les unes aux autres et articulées entre elles par l'adjonction de liens informationnels correspond l'idée d'une organisation principale entourée de satellites référencés et articulés avec elle par des liens informationnels. Ces liens informationnels présentent en outre l'intérêt de réduire le risque financier, si on les compare aux liens en capitaux. La

hiérarchie « transversale » déborde ainsi les frontières de l'organisation pour y inclure les sous-traitants que le développement des moyens de communication peut permettre de « gérer » à distance. C'est une forme de retour mais compte tenu des apports de la technique au *putting-out system* d'avant la manufacture. Des thèmes tels que ceux de la qualité, de la disparition des stocks par la mise en place d'une gestion en flux tendus viennent renforcer les transversalités mais aussi la pression sur les coûts et sur les prix (la pression sur les coûts de l'entreprise mère passant sur celle des prix des satellites) et celle sur les prix de l'entreprise mère par la nécessité de conserver un pouvoir d'achat aux « salariés – clients » dans un univers de consommation qui repose sur une société dans laquelle les liens de la régulation fordienne ont été rompus. Là où le projet politique de la régulation fordienne, c'est-à-dire une situation était venue rendre du pouvoir d'achat aux salariés, la dualisation issue de la rupture de la régulation fordienne conduit à une séparation « pauvres – riches » beaucoup plus radicale. Certains, dans les sociétés « post-industrielles » comme sur le plan international y gagnent plus que d'autres, certains, d'ailleurs très nombreux, y perdent d'ailleurs très clairement comme le montrent les études portant sur la concentration de la richesse.

### Focus sur le *lean management*

Le *lean management* a été décliné des méthodes japonaises d'organisation. Le terme a été médiatisé dans l'ouvrage de J. P. Womack & D. T. Jones & D. Roos<sup>201</sup>, le *Massachusetts Institut of Technology (MIT)* ayant été à l'initiative de cette publication. Les auteurs y étudient comment *Toyota* a su résister à la crise pétrolière de 1973 alors que ses concurrents furent sérieusement touchés.

Le *lean* (qui signifie « maigre » en anglais) se définit comme une chasse aux gaspillages par l'éradication des gaspillages existants et l'évitement des gaspillages futurs. Il désigne une démarche systématique d'identification et d'élimination des gaspillages couplée à la logique de l'amélioration continue. C'est en cela que le *lean* est entaché de la critique d'avoir servi de motif au *cost crunching* et à l'éclatement généralisé des chaînes globales de valeur au détriment de la recherche des causes profondes qui sont à l'origine des résultats médiocres pour le *cost crunching* et quant à la recherche du plus faible coût quelles que soient les conditions – environnementales et sociales, par exemple. Pour D. T. Jones, le *lean* est un modèle d'organisation qui a pour objectif d'atteindre des performances supérieures en termes de satisfaction des clients, des employés, des actionnaires et pour la société au sens large.

J. P. Womack *et al.* définissent le *lean* comme un processus composée de cinq étapes : définir ce qu'est la valeur pour le client, définir le flux de valeur, le mettre en œuvre, mettre en place un flux tiré à partir du client et rechercher l'excellence. Il reprend les principes du *TPS*. Il s'agit d'un ensemble intégré de principes, d'outils et de techniques conçues pour éradiquer les causes de mauvaises performances opérationnelles en vue d'optimiser la qualité, les coûts et les délais de livraison tout en améliorant la sécurité des employés. Il s'agit de gagner du temps par l'élimination de tous les types de gaspillages. Les gaspillages (ou *muda*) sont la surproduction, le sur-stockage (ou les stocks inutiles), le transport (ou les manutentions inutiles), les traitements inutiles (ou *surprocessing* -

<sup>201</sup> J. P. Womack & D. T. Jones & D. Roos, *The Machine that Changed the World – the Story of Lean Production*, Harper Perennial, New York, 1991

excès de prestations, excès de contrôle et mauvaise utilisation des outils), les gestes et mouvements inutiles, les usinages inutiles ou mal faits (non qualité – rebuts & rejets), les temps d'attente, la créativité non exploitée (sous-utilisation des compétences), 8° cause de gaspillage ajoutées au 7 du *TPS*, le tout au regard de la démarche *kaizen* (d'amélioration continue) et de ses deux cibles - le *Just In Time* et le *Jidoka* (éviter la production de pièces défectueuses).

Les outils du *lean* puisent dans les méthodes japonaises d'organisation avec l'*Andon* (dispositif d'information et d'alerte visuel), les étiquettes *Kanban*, le *Heijunka* (lissage de la production), le *takt-time* (temps nécessaire pour produire une pièce selon le rythme de la demande moyenne du client), le *SMED*, les 5 « S », les 5 « P » (répéter systématiquement le fait de demander « pourquoi ? »), le standard de travail (élément central du *lean* - c'est un document qui décrit de manière détaillée la tâche à réaliser. Ce document est essentiel pour assurer la « stabilité » des opérations à réaliser au poste de travail indépendamment de l'opérateur qui l'occupe. Le *VSM (Value Stream Mapping* - cartographie de la chaîne de valeur afin d'identifier les étapes du flux de production les plus prometteuses en gain de productivité par élimination des gaspillages), le TRS (*taux de rendement synthétique* - indicateur de la performance et du taux d'utilisation de l'équipement), les flux tirés, le management visuel et le *Poka-Yoke* (détrompeurs).

Le *lean* est également un projet de changement organisationnel qui se heurte aux facteurs classiques de la résistance au changement : non-adhésion des acteurs, non-compréhension de ce qui est attendu par les différentes parties prenantes, mauvaise formalisation des livrables, manques d'informations sur les modalités de réalisation opérationnelles, ne pas avoir suffisamment tenu compte de l'inertie de la structure, ne pas avoir vu les problèmes qui se posent, ne pas avoir pris le temps de former les personnes concernées, ne pas avoir l'outil de pilotage en termes de compréhension et d'acceptation.

Il a non seulement été un facteur d'aliénation des agents organisationnels mais il y conduit aux optimisations tous azimuts (production, rentabilité, fiscalité, etc.). Il est aveugle aux enjeux environnementaux et sociaux (« ce qui est pris est pris ! ») et possède une responsabilité majeure dans les pénuries et autres aberrations mises en exergue au moment de la pandémie covid-19.

## Les auteurs du « moment japonais »

### William E. Deming<sup>202</sup>

Comme on l'a vu, la thématique de l'« amélioration continue » est récurrente dans le modèle organisationnel de la qualité. Bien qu'américain, W. E. Deming a effectué l'essentiel de sa carrière et de ses apports au Japon. C'est à ce titre qu'il a une place dans ce « moment japonais ». L'« amélioration continue » qu'il invite à développer, en glissant une cale sous la roue, à bloquer le raisonnement dans un sens unique, les choses

---

<sup>202</sup> W. E. Deming, *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering, 1986 - W. E. Deming, *The New Economics for Industry, Government, Education*, Massachusetts Institute of Technology, Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge MA, 1994  
Yvon PESQUEUX

étant considérées comme ne pouvant que progresser dans une conception de la qualité focalisée vers la satisfaction des attentes des clients.

La méthode du PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) connue aussi sous le nom de « roue de Deming », s'est largement répandue comme méthode de résolution des problèmes, de progrès continu et se déploie en 4 étapes comme le laisse entendre le sigle :

- *Plan*, c'est évaluer la situation et analyser les faits. Les outils de référence datent des années 1940 (le questionnement interrogatif - Quoi-Qui-Où-Quand-Comment-Combien et Pourquoi). Cette phase de créativité est construite principalement autour du *brainstorming*, de l'analyse avec l'arbre des causes de K. Ishikawa<sup>204</sup>. Toutes les solutions sont inventoriées et, en fonction de critères discriminants tels que coût, qualité et délai, une sélection est opérée ;

- *Do* consiste à mettre en œuvre les solutions retenues (établir un plan d'actions pour chaque solution retenue, les coûts de la solution étant mesurés et les documents de suivi préparés afin de passer à l'étape suivante) ;

- *Check* vise à mesurer l'efficacité des solutions mises en œuvre. Le groupe de travail concerné est invité à comparer les résultats obtenus avec les objectifs attendus. Ce suivi permet de relever l'état des progressions, les effets indirects éventuels. Si les objectifs ne sont pas atteints, on revient à l'étape précédente ;

- *Act* vise à capitaliser par des procédures, à généraliser les solutions.

La démarche PDCA va conduire à examiner si la ou les solutions trouvées ne sont pas applicables à d'autres sujets car l'origine des problèmes peut être récurrente. La diffusion des résultats est nécessaire afin de valoriser le groupe de travail et construire une émulation au sein du personnel.

Comme le signalent A. Bergman & C. Mauléon<sup>205</sup>, W. A. Shewart et W. E. Deming mettent l'accent sur les fondamentaux de la philosophie pragmatique pour ce qui concerne la vision occidentale de l'amélioration continue. Ils mentionnent ainsi la philosophie pragmatique de C. I. Lewis<sup>206</sup>.

Le *profound knowledge* de W. E. Deming<sup>207</sup> est une connaissance « passée » sur les systèmes, les variations, la psychologie et sur les savoirs, connaissance qui sert de base aux jugements sur la réalisation des objectifs conduisant à envisager les situations d'abord au regard de la connaissance accumulée.

### Yasuhiro Monden et le Toyota Production System<sup>208</sup>

<sup>204</sup> K. Ishikawa, *Principes généraux des cercles de qualité* (traduction Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité - AFNOR), Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), Tokyo, 1980

<sup>205</sup> A. Bergman & C. Mauléon, « Continuous Improvement and its Roots in Pragmatic Philosophy », 6<sup>th</sup> International Conference QMOD 2003, CNAM, Paris.

<sup>206</sup> C. I. Lewis, *An Analysis of Knowledge and Valuation*, (The Paul Carus Lectures, Series 8, 1946), Open Court, La Salle, 1946

<sup>207</sup> W. E. Deming, *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering, 1986.

<sup>208</sup> Y. Monden, *Toyota Production System : An Integrated Approach to Just-In-Time*, Productivity Press, Boca Raton, FL, 1983

Yvon PESQUEUX

a supprimé: 203

a supprimé: e plus largement

a supprimé: 1

a supprimé: sont

a supprimé: 5

a supprimé: à l'extrême

a supprimé:

a supprimé: le

a supprimé: ven

a supprimé: s

a supprimé: de l'entreprise

Y. Monden a été Professeur de comptabilité à l'Université de Tsukuba. En 1980 et 1981 il fut professeur associé à l'Université de Buffalo aux Etats-Unis et c'est durant cette période qu'il tient plusieurs conférences sur Toyota avant de publier *Toyota Production System* en 1983.

Le *San Gen Shugi* (la philosophie des trois réalismes) en est le fondement. C'est une méthode de résolution de problèmes qui a été développée chez Toyota au regard de trois principes : *Genba* - où le problème se produit-il ? où se détecte-t-il ? *Genbutsu* – quelles sont les conséquences du problème et *Genjitsu* - comment quantifier le problème ?

Son intention a été de mettre à la disposition des industries occidentales, notamment l'automobile, les méthodes développées chez Toyota qui lui ont permis de franchir avec réussite la crise économique issue de la guerre du Kippour. Cet apport se fait par modélisation du système de Production de Toyota, ce qui amena T. Ohno à déclarer que Y. Monden avait théorisé les pratiques de Toyota. L'ouvrage commence par l'analyse de la structure organisationnelle du système Toyota et se termine par une description du fonctionnement de l'organigramme pour les fonctions de support.

Huit démarches sont mises en évidence : la production en juste-à-temps, l'organisation détaillée de la production, le lissage de la production, les changements d'outil, l'organisation des processus, la standardisation des postes, l'automatisation et le progrès permanent. Il explicite notamment comment le *Kanban* structure le juste-à-temps à partir de 5 règles : le processus aval appelle les produits du processus amont dans la juste quantité et au moment nécessaire, le processus amont doit produire selon la quantité demandée par le processus aval, les produits en non-conformité ne doivent jamais aller vers le processus aval, le nombre d'étiquettes *Kanban* doit être minimisé, le *Kanban* doit être utilisé pour s'adapter à des faibles fluctuations de la demande. Il décrit les relations logistiques entre Toyota et ses fournisseurs qui, en 1982, sont sous système *Kanban* à 98% avec les plans mensuels de production et l'information journalière sous 2 formes possibles selon le type de produit - le *Kanban* d'approvisionnement et l'approvisionnement synchrone. Y. Monden traite le sujet de l'équilibrage de la production adaptée aux variations de la demande et à la réduction des stocks. Il décrit les différents systèmes de planification de la production depuis le commercial jusqu'à l'usine d'assemblage. Pour réduire les cycles, 5 points sont mis en avant : le principe du convoyeur invisible, la polyvalence des opérateurs, l'implantation des usines, la réduction de la taille des lots, la réduction des temps d'attente et la manutention rapide. Y. Monden met l'accent sur l'importance de l'organisation physique, c'est-à-dire l'implantation industrielle. La réalisation d'ateliers flexibles grâce à l'implantation adéquate des machines, démarche associée à la polyvalence des opérateurs sont des solutions qui seront très largement reprises et conduiront à des phénomènes de réimplantation quasi systématiques dans toutes les grandes organisations industrielles. Il propose un examen comparatif entre main d'œuvre américaine et main d'œuvre japonaise. Les facteurs de différenciation avec les Etats-Unis principalement cités sont : la forte spécialisation des emplois en partie liée à l'influence des syndicats, la rémunération liée à la classification et le manque de formation alors que, par différence, l'opérateur japonais dispose d'une rémunération basée sur l'ancienneté, d'un emploi à vie, de l'adaptation à la demande par les horaires de travail (principalement les heures supplémentaires) et par l'adaptation du volume en personnel par des « prêts - emprunts » entre organisations. Les problèmes d'« humanité » avec les opérateurs sont signalés en

parlant de la définition de postes de travail intéressants, de lignes de communication largement ouvertes. Les systèmes de suggestion sont liés à l'amélioration de la qualité des produits. L'attention est portée sur la nécessité du traitement rapide et organisé des réponses aux suggestions du personnel. Les suggestions les plus méritantes sont récompensées par des primes. L'auteur donne quelques statistiques au sein de Toyota : environ 20 suggestions par employé en 1980 avec un taux d'adoption des suggestions de l'ordre de 94 %. Y. Monden traite également des cercles de qualité et donne quelques données chiffrées : 4 600 cercles de qualité ayant des réunions d'une durée d'une heure environ et se réunissant six fois par année et par sujet retenu avec environ six personnes dans le groupe de travail. L'organisation des comités Qualité est construite sur six niveaux hiérarchiques dans les usines. Les améliorations en matière de qualité sont récompensées par des primes. Y. Monden termine son ouvrage par une description des fonctions transversales « Qualité – Coût ». Il y est décrit comment les Directeurs Exécutifs sont amenés à prendre en charge ces deux fonctions en sus de leurs missions opérationnelles. Le système est ensuite organisé aux moyens de réunions thématiques spécifiques et par une déclinaison de ces réunions dans tous les niveaux hiérarchiques subalternes. Il rappelle comment de la politique de l'entreprise est définie en 6 points : les principes éthiques de l'entreprise, la politique à long terme, les objectifs à long terme, le thème de travail annuel, les objectifs de chaque fonction, le plan de travail de chaque fonction.

### Shigeo Shingo<sup>209</sup>

S. Shingo a essentiellement effectué un parcours de consultant en ingénierie industrielle. L'édition anglaise de son ouvrage évoque sa biographie dont les éléments principaux sont le fait qu'il rejoint en 1945 la *Japan Management Association* où il s'implique dans la diffusion de méthodes industrielles avant de créer sa société de consulting sous le nom d'*Institute of Management Improvement* en 1959 avec, comme thèmes principaux, l'« assurance qualité » puis le *SMED* (*Single Minute Exchange Die*). Ses intentions sont largement décrites dès la préface de cet ouvrage : faire découvrir les méthodes mises en œuvre chez Toyota, la nécessité de mettre le *SMED* au même niveau d'importance que le juste-à-temps. L'ouvrage est structuré en deux parties ayant l'ambition, dans un premier temps, de traiter des concepts de gestion de la production afin d'aborder, dans une deuxième partie, le cas singulier de Toyota. Pour améliorer les processus de production, il préconise de classer leurs composantes en quatre familles avec : les opérations à valeur ajoutée (objectifs d'amélioration : simplifier les produits et améliorer les processus technologiques), les inspections - assurance qualité (objectifs d'amélioration : mettre en place les méthodes correctives et appliquer des actions préventives), les manutentions (objectifs d'amélioration : éliminer le maximum de manutention) et les attentes - y compris le stockage – en travaillant sur les plans de production afin de tendre vers le « pièce à pièce » à la place des lots. S. Shingo propose le développement de la production sans stock en précisant des axes à travailler : réduire le plus possible la profondeur de processus ou cycle de production, éliminer les pannes et la non-qualité et appliquer le *SMED*.

<sup>209</sup> S. Shingo, *A Study of the Toyota Production System – from an Industrial Engineering Viewpoint*, Japan Management Institute, 1981  
Yvon PESQUEUX

La deuxième partie de l'ouvrage traite du Système de Production Toyota (TPS – *Toyota Production System*) sous l'angle de l'ingénierie industrielle en citant les principes et fondamentaux de pilotage de la production. Pour les principes de base, il s'agit d'éliminer les gaspillages, de mettre en œuvre le juste-à-temps, de revoir la séparation « Homme – machine », de défendre la « machine simple », de développer de l'organisation « multi-machines », d'effectuer des investissements matériels modestes et de mettre en place des systèmes d'alerte sur les machines. Pour les fondamentaux de pilotage de la production : partant du principe que c'est le client qui détermine le prix de vente, la marge est le résultat de la réduction des coûts de production d'où l'importance de l'élimination du gaspillage, des 5 questions (qui – quoi – où – quand – comment ?), de la réduction du cycle de production, de l'organisation de la production en flux tiré. L'amélioration des opérations reprend les principes de base évoqués dans le *TPS* avec, notamment comme principal apport complémentaire, la « feuille standard d'opérations » réalisée par les opérateurs, une réflexion sur l'automatisation, l'emploi et sur l'automatisation « humaine ».

### Taiichi Ohno et le Toyota Production System<sup>210</sup>

T. Ohno entre chez *Toyota Motor Company*, et en devient un des dirigeants en 1954 pour terminer sa carrière comme *Executive Vice President* en 1978. Si cet ouvrage est publié en 1978, il n'est traduit en anglais qu'en 1988. **Les intentions** de l'auteur sont de mettre *Toyota* au même niveau que *Ford* dans l'histoire de l'organisation de l'industrie automobile en consacrant un chapitre complet à la comparaison et honorer ses « anciens », Toyoda Sakichi (1867-1930) et Toyoda Kiichiro (1894-1952) à qui il attribue le terme de juste-à-temps. Cet ouvrage offre en outre la description des principes ayant conduit à la naissance du « Système Toyota ». Il rappelle que la crise du pétrole de 1973 a gravement pesé sur la croissance des économies. L'exception de Toyota qui a maintenu ses profits dans cette période a conduit à mettre en valeur le « cas Toyota ». Le juste-à-temps, mis en œuvre grâce aux cartes *Kanban* qui relient les processus entre eux en est le premier grand caractère distinctif, la ligne d'assemblage étant le point de référence pour tous les autres processus. L'« automatisation » est le deuxième pilier de la lutte contre le gaspillage. Les processus peuvent en effet produire des rebuts s'ils se mettent à générer de la non-conformité. Chez *Toyota*, les machines disposent de dispositifs d'arrêt (*poka-yoke*) capables d'éviter ces phénomènes (détrompeur) dont le rôle est de signaler une anomalie par le déclenchement d'un signal, par l'empêchement d'un mouvement. L'opérateur est immédiatement alerté et peut procéder à l'action corrective. Aucun moyen de continuation n'est possible si la correction n'a pas été mise en œuvre. Le détrompeur est particulièrement efficace dans des opérations routinières, où il est démontré qu'il est facile de se tromper. En pratiquant ainsi, il est alors possible d'attribuer plusieurs machines à un seul opérateur. Construire des flux de production et les équilibrer ont été des leviers importants.

T. Ohno décrit les éléments ayant permis la mise au point du « Système de Production Toyota » (*TPS*) à partir de 18 items : 1) les 5 « pourquoi » ou méthode interrogative pour découvrir l'origine réel d'un problème, 2) l'analyse complète du gaspillage (surproduction, attentes, manutentions, le processus lui-même, le stock, les

<sup>210</sup> T. Ohno, *Toyota Production System: Beyond Large-scale Production*, Productivity Press, Boca Raton, FL, 1988

mouvements et les défectueux), 3) l'usine est la source principale de toute information (et non les salles de réunions), 4) écrire soi-même les modes opératoires car c'est une garantie pour la répétitivité des processus, 5) l'évolution des organisations qui conduit vers la formation des équipes, 6) savoir passer le relais, s'entraider ; il n'y pas de progrès sans assistance mutuelle, 7) le supermarché américain est à l'origine du concept du *Kanban*, 8) le *Kanban* qui est une manière de traiter un approvisionnement en traitant le « quoi », le « quand » et le « combien », 9) le mauvais usage du *Kanban* peut causer des problèmes s'il n'est pas appliqué dans le respect des principes d'organisation des flux, 10) le talent et le courage pour repenser les choses (nous sommes habitués à un flux « amont - aval » alors que nous allons devoir revoir nos habitudes en s'organisant à l'inverse soit « aval - amont », 11) organiser les flux depuis la ligne d'assemblage jusqu'aux fournisseurs est un objectif à avoir, 12) utiliser son autorité pour convaincre la ligne hiérarchique complète, 13) les montagnes doivent être basses et les vallées peu profondes - les fluctuations de production sont fatales pour les processus amont et la stabilisation des flux est nécessaire, 14) s'organiser pour équilibrer la production, 15) en réduisant les lots de lancement, 16) la stabilisation des flux et la diversité commerciale vont de pair car le *mix* produits en production est nécessaire pour répondre au marché, 17) le *Kanban* accélère les améliorations en donnant la capacité à « tendre » les flux même si la carte *Kanban* n'est pas obligatoirement attachée au produit car elle peut être un ordre de manutention pour un cariste, 18) l'élasticité du *Kanban* si la consommation des intrants est aléatoire.

L'ouvrage tente de mettre en perspective le système Toyota en en citant les points clés : construire une organisation « nerveuse » et réactive sur la base du juste-à-temps, les ordinateurs sont nécessaires, mais il faut adapter le traitement de l'information aux besoins industriels, le temps réel n'étant pas forcément la panacée, le système d'information et le système de planification sont en phase, le *Kanban* permet de s'adapter à des variations « limitées » et de mettre en œuvre un ajustement fin, habituer le personnel de production à être adaptatif aux conditions extérieures, une « vraie » économie passe par la réduction des coûts dont les coûts de main-d'œuvre, revoir les origines du gaspillage en formant tous les agents organisationnels pour apprendre à éviter les pièges directs ou indirects du gaspillage, la connaissance des capacités de production et notamment des capacités excédentaires peut favoriser l'accroissement des performances, la capacité à discerner gaspillage et valeur ajoutée est une porte vers le progrès permanent, tendre vers une saturation maximale du travail utile, éviter les mauvais choix en production entre maximum de production et production optimisée, se référer en permanence à la demande du marché mais avec maintien de la recherche de l'efficacité quelle que soit la tendance, on confond trop souvent productivité et cadence de production, prendre soin des vieux équipements car la valeur dépend des capacités de production et non des règles comptables, regarder les enjeux de compétitivité en face, un opérateur gagné c'est un opérateur retiré car un gain partiel n'apporte rien, un style de management *ninjutsu* (intuitif) pour éviter les « arbres qui cachent le forêt », ne pas confondre réflexion et action notamment en matière d'ingénierie, l'ingénierie « profitable » est celle qui va jusqu'à l'organisation de la production, survivre au ralentissement de la croissance en s'adaptant en permanence.

L'ouvrage marque l'histoire des sciences de gestion moins par les apports techniques que par la notoriété de l'auteur. L'aspect historique pour l'entreprise Toyota est évident, notamment traduit par le sigle *TPS* devenu un standard en lui-même. De même qu'avec

Ford, il a été question de fordisme et avec Sloan de sloanisme, avec Ohno, il peut également, d'un point de vue idéologique, être question de toyotisme dont le slogan de référence est celui des cinq « zéros » : Zéro défaut, Zéro papier, Zéro panne, Zéro stock, Zéro délai.

### William G. Ouchi

De nationalité américaine, W. G. Ouchi est d'origine japonaise. Il a publié deux ouvrages de référence<sup>211 212</sup>, ces deux ouvrages, à la fois par leur titre et l'époque de leur parution permettant de les situer au regard du « moment japonais ». Tout comme M. Aoki, W. G. Ouchi raisonne à partir d'archétypes, une des approches préparatoires à ses archétypes ayant été faite dans son article de 1980<sup>213</sup> qui met en regard « marchés » (où la coordination opère par l'échange), « bureaucraties » (où la coordination opère par directives) et « clans » (où la coordination opère par la permanence des relations). Pour W. G. Ouchi, la dimension humaine est déterminante, il invite à s'inspirer de ce qui est fait en la matière au Japon, où la subtilité et l'intimité des rapports entre les agents organisationnels ont été préservés. L'efficacité est aussi un problème d'organisation sociale pour obtenir des agents organisationnels qu'ils travaillent ensemble avec plus d'efficacité. Il souligne l'importance de caractéristiques de la société japonaise et des entreprises qui s'y sont développées : l'emploi à vie, l'organisation en *Keiretsus* (des grandes entreprises, entourées par une multitude de sociétés satellites). Dans le système d'emploi à vie, les salariés des grandes entreprises sont placés à la fin de leur carrière (55 ans) dans des sociétés satellites. Le *Keiretsu* construit une hiérarchisation entre les entreprises. Il souligne également l'importance d'autres caractéristiques : l'attribution de primes très importantes en fonction des résultats, le nombre important d'employés temporaires (principalement des femmes) jouant le rôle de tampon en cas de crise. L'évaluation et la promotion sont également spécifiques : pendant 10 ans, chaque jeune embauché dispose de la même promotion que son voisin, ce n'est qu'au bout de 10 ans que les trajectoires se différencient vraiment. Les agents font souvent carrière dans une seule entreprise, mais dans plusieurs spécialités, d'où le fait qu'à la différence des autres pays développés, ils soient interchangeable. Si la force du système occidental réside dans la grande mobilité des travailleurs et sa grande capacité d'adaptation, sa faiblesse est due au fait que les travailleurs ne peuvent être intimement reliés les uns aux autres. Ils ne peuvent comprendre ce qui se passe au-delà de leur spécialité. Là où les Américains sont formés à la mise en place d'objectifs précis, se déclinant en indicateurs mesurables et quantifiables, les Japonais sont d'abord sensibilisés aux valeurs et à la philosophie de l'entreprise, cet ensemble venant constituer la culture de l'entreprise. Cette culture se matérialise par un ensemble de symboles, de cérémonies, etc. à partir desquels chacun est amené à « tirer » vers la réalisation la meilleure possible des objectifs. Cette situation est d'autant plus facile que l'emploi à vie stabilise les représentations et que les salariés ont occupé suffisamment de postes différents pour créer une culture commune. La prise de décision est participative. Elle se caractérise également par une certaine ambiguïté

<sup>211</sup> W. G. Ouchi, *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge*, Addison Wesley, New York, 1981

<sup>212</sup> W. G. Ouchi, *The M Form Society: How American Teamwork Can Recapture the Competitive Edge*, Addison-Wesley, 1984

<sup>213</sup> W. G. Ouchi, « Markets, Bureaucraties, and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, March 1980, pp. 129-141.

laissée ainsi volontairement du fait qu'un ensemble de tâches est confié à un groupe ou à une équipe. Ainsi, chacun est responsable de l'ensemble des décisions et chaque responsabilité est partagée. Les entreprises japonaises n'utilisent pas de stimulants individuels tels que la rémunération à la pièce et les augmentations de salaire liées à la production individuelle car, dans la mentalité japonaise, tout ce qui est important résulte de l'effort d'une équipe. Il est donc impossible d'accorder un blâme ou un éloge individuel. Il n'y a pas non plus d'évaluation immédiate des réalisations individuelles, ce qui permet une économie en termes de coûts de gestion. La prise en charge de l'individu est « totale ».

Le « modèle occidental » diffère donc du « modèle japonais » :

- « Modèle japonais » : emploi à vie, évolution et promotion lente, carrières non spécialisées, mécanismes de contrôle implicites, prise de décision collective, responsabilité collective, respect de l'intérêt global ;
- « Modèle occidental » : emploi limité dans le temps, évaluation et promotion rapides, carrières spécialisées, mécanismes de contrôle explicites, prise de décision individuelle, responsabilité individuelle, prise en compte limitée de l'intérêt global.

W. G. Ouchi s'est alors efforcé de découvrir ce qui rendait exceptionnelle la réussite de cette forme organisationnelle. Comparativement aux organisations bureaucratiques, les organisations de type « Z » sont parvenues à une très grande homogénéité dans leur culture interne. Elles s'apparentent à un clan, où chaque individu exerce son autonomie dans le sens de la réalisation de l'intérêt général. Mais le fonctionnement en clans, s'il est fondateur d'une philosophie commune, ne va pas sans dangers. Ainsi, il développe une tendance à rejeter toute forme d'hétérogénéité comme étant potentiellement déviante. Dans une organisation de type « Z », la seule façon de changer le comportement est de changer la culture. Si elle est étonnamment souple lors de changements d'ordre opérationnel, elle est, par contre, désavantagée si l'adaptation doit entraîner une modification des valeurs.

Les cercles de contrôle de qualité existent depuis plus de trente ans, et ont été créés au Japon après la Deuxième guerre mondiale. C'est un mode de gestion très proche de la « théorie Z » par son esprit car il s'agit d'un partage des responsabilités de contrôle et de décision à tous les niveaux, puisqu'ils regroupent des ouvriers d'ateliers ou employés afin de dépister les dysfonctionnements et de résoudre les problèmes de coordination et de productivité. Il repose non seulement sur l'utilisation des statistiques et des méthodes de résolution de problèmes, mais surtout sur le facteur humain, puisqu'il se conjugue avec une formation accrue des employés, afin de leur donner les outils les permettant d'influencer l'organisation du travail afin de susciter des améliorations en matière de productivité et de qualité.

Son ouvrage sur la Société « M » reprend la même thèse. Organisation « M » et société « M » sont en prolongement l'une de l'autre. Il positionne la forme « M » (multi-divisionnelle et constituée d'unités fonctionnelles partiellement indépendantes construite sur la base de couple « produits – marchés » mais partageant des ressources communes et qui intègre plutôt les catégories du clan) au regard de la forme « U » (organisation fonctionnelle centralisée et qui intègre plutôt les catégories de la bureaucratie) et de la forme « H » (organisation de type *holding*, organisation décentralisée où les différentes activités fonctionnent de façon séparée et qui intègre plutôt les catégories du marché). La

forme « M » met l'accent sur une sorte de permanence de la direction pour assurer la cohérence clanique alors même qu'elle peut jouer sur les registres des deux autres modes de coordination. Par extension, la société « M » reposerait aussi sur une cohérence clanique au sommet. W. G. Ouchi mentionne les « 4 » associations qui dominent l'économie japonaise : la Fédération des Organisations Economiques qui regroupe des dirigeants d'entreprises – *Keidanren*, la Commission Japonaise pour le Développement Economique qui regroupe quelques centaines d'individus choisis pour leur notoriété – *Keizai Doyukai*, la Fédération Japonaise des Associations Patronales qui aide à résoudre les conflits collectifs du travail – *Nikkeiren*, la Chambre de Commerce et d'Industrie Japonaise qui joue en fait un rôle politique. Il complète ce panorama par une analyse descriptive des importantes associations professionnelles, en particulier celles des industries électroniques, la spécificité du système bancaire japonais (financement à long terme de type partenarial). Ce sont ces éléments qui, combinés avec une politique industrielle volontariste, qui explique la puissance de l'industrie informatique au Japon à l'époque. Dans un comparatif qu'il effectue avec l'économie américaine, il invite à l'exemplarité japonaise.

Au-delà de ces analyses socio-politiques, un certain nombre des traits du « moment japonais » se retrouvent ici : les logiques du travail en équipe, une structure organisationnelle archétypale, la mise en avant du *Kereitsu* étant prémonitoire de l'externalisation comme éclatement des structures organisationnelles avant que cela ne se généralise.

### Masahiko Aoki

Japonais de naissance, il est Professeur émérite à l'Université de Stanford, Université qu'il a rejoint en 1984 après avoir longtemps professé au Japon, à l'Université de Kyoto, entre autres. Ses travaux tentent de fonder une théorie de la firme dans une perspective institutionnaliste au regard d'un archétype japonais. M. Aoki dissocie deux grands types d'organisations, celui de la grande organisation japonaise et celui de la grande organisation américaine, chacun étant étudié d'un point de vue archétypal. C'est ainsi qu'il va mettre en avant la forme J (pour japonaise) comme étant à la fois relative à un espace géographique donné mais aussi à une période donnée (non plus les années 20, référent habituel des archétypes américains, mais les années 80). Dans les deux archétypes, il accorde une place centrale aux logiques de coordination. La forme J est, à ses yeux, un « objet » organisationnel qui se caractérise par un ensemble d'innovations relativement à la forme A (pour américaine). Comme le soulignent B. Coriat & O. Weinstein<sup>214</sup>, ce sont les « structures des échanges d'information qui se situent au coeur du fonctionnement du principe d'efficacité ». Ils définissent cette structure comme un double processus général de « division / allocation des tâches et des fonctions » et de « modes de coordination de ces tâches séparées ». En univers incertain, l'efficacité de la forme J se trouve être supérieure à celle de la forme A.

Tableau de comparaison de la forme A et de la forme J<sup>215</sup>.

<sup>214</sup> B. Coriat & O. Weinstein, *Les nouvelles théories de la firme*, Livre de Poche, collection « références », LP9, Paris, 1997.

<sup>215</sup> M. Aoki, « Horizontal vs Vertical information Structure of the Firm » *American Economic Review*, vol. 76, n° 5, September 1986.

	Organisation de type A	Organisation de type J (ou encore forme H)
Organisation des ateliers	spécialisation rigide standards préétablis coordination hiérarchique	spécialisation « souple » standards évolutifs coordination par incitations
Organisation dans son ensemble	séparation « conception - exécution »  spécialisation fonctionnelle par département	procédures de liaison « conception – exécution » coordination « souple » et transfonctionnelle
Relations de sous-traitance	séparation stricte entre client et fournisseur sous-traitance « intégrée »	formes de collaboration entre client et fournisseurs sous-traitance « hiérarchique »
Structure financière	« contrainte » financière et primauté à la rentabilité à court terme	participations croisées à court et à long terme entre entreprises industrielles et institutions financières
Partage du pouvoir	managers au services des intérêts des actionnaires	managers médiateurs entre les intérêts des actionnaires et les intérêts des employés

C'est dans son article de 1990 que M. Aoki offre la version la plus synthétique de cette analyse archétypale par différence entre la « firme hiérarchique » (forme H) et la « firme horizontale » (forme J) à partir de trois principes de dualité.

1° principe : afin que les entreprises constituent des organisations efficaces et à forte cohérence interne, il faut soit que leur mode de coordination, soit que leur mode d'incitation comporte une forte dimension hiérarchique. Comparées à d'autres, les entreprises japonaises tendent à donner moins d'importance à la hiérarchie dans la gestion de coordination tandis qu'elles fondent leurs systèmes de stimulation sur la hiérarchie des grades.

Ce principe confère une place centrale à la dualité « coordination & hiérarchie – incitation ». Le partage des gains liés à la spécialisation est donc différent dans la forme J dans la mesure où il est normal de consacrer du temps à la communication et à l'apprentissage, la consommation de ressources effectuée là étant plus que compensée

---

M. Aoki, *Information, Incentive and Bargaining Structure in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, Cambridge and New-York, 1988.

M. Aoki, « Towards an Economic Theory of the Japanese Firm », *Journal of Economic Literature*, vol. 26, n° 1, March 1990

Yvon PESQUEUX

dans le temps. L'apprentissage (une des caractéristiques du « moment japonais ») occupe ici une place importante. De plus, le système des grades incite à la communication et à l'apprentissage alors que la spécialisation stricte conduit à une compétition interindividuelle. L'organisation ne peut donc être comprise en dehors de la dimension institutionnelle du système japonais de relations industrielles. La forme J se caractérise par la combinaison d'une coordination horizontale et d'une hiérarchie de grade alors que la forme H combine une coordination hiérarchique avec des « mécanismes » de marché.

2° principe : l'organisation interne et le contrôle de la société japonaise sont doublement caractérisés par le rôle limité de la hiérarchie dans les mécanismes d'incitation. Ce principe reprend la dualité « hiérarchie – incitation » mais au regard des agents liés à la structure financière des entreprises japonaises (actionnaires et banquiers). La particularité de la structure financière des entreprises japonaises est liée au fait qu'aucune banque ne peut détenir plus de 5 % du capital d'une entreprise industrielle, les managers se trouvant en quelque sorte protégés contre le risque d'OPA. Les représentants des banques ne peuvent donc agir sur le pilotage de l'entreprise que par incitation.

3° principe : les décisions de management dans les entreprises japonaises sont soumises au double contrôle (à la double influence) des détenteurs du capital et des employés plutôt qu'au seul contrôle unilatéral des seuls actionnaires. La forme J se caractérise donc, à la différence de la forme H (placée sous le contrôle des actionnaires) par un double contrôle, celui des actionnaires et celui des salariés, les managers étant médiateurs de ces deux catégories. En effet, les salariés sont considérés comme un « actif spécifique » qui doit être conservé et amélioré. Les intérêts des salariés se trouvent valorisés par des logiques telles que celles de la maximisation du taux de croissance plutôt que du taux de profit et par l'emploi « garanti ». Il faut souligner l'importance que M. Aoki attribue aux logiques de coordination et d'incitation qui prennent avant tout sens dans un contexte institutionnel, celui de la société japonaise.

Même si l'ambition théorique de M. Aoki est plus large (contribuer à une théorie de la firme, ce que l'on retrouve dans la suite de son oeuvre), on peut néanmoins remarquer, au travers de son analyse archétypale de la forme J, des éléments communs à ce que nous avons qualifié de « moment japonais », à savoir l'importance accordée à l'apprentissage et à la « souplesse » des mécanismes de coordination par la reconnaissance de transversalités.

### **Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi**

Ils effectuent leur apport à la fin de ce que l'on a qualifié ici de « moment japonais ». Leur ouvrage de référence sur l'apprentissage organisationnel date en effet de 1995. Mais son objet (l'apprentissage) et la façon dont ils l'abordent (la spirale du savoir par socialisation intra-organisationnelle) en font les diffuseurs de l'acception japonaise de la notion.

Après avoir travaillé dans une société d'électronique et enseigné à l'Université Nanzan et à l'Académie nationale de Défense, I. Nonaka est actuellement Professeur à l'Université *Hitotsubashi*. PhD de l'Université de Californie à Berkeley, il est l'auteur d'articles publiés dans les principales revues internationales de management. Il est co-auteur de

plusieurs ouvrages consacrés à l'apprentissage organisationnel<sup>216</sup>. Après avoir travaillé dans une société de publicité et enseigné à *Harvard Business School*, Hirotaka Takeuchi est actuellement Professeur à l'Université *Hitotsubashi*. Ph.D. de l'Université de Californie à Berkeley, il a fondé l'*Hitotsubashi Business School* de Tokyo.

La rencontre des deux auteurs remonte au début des années soixante-dix à Berkeley alors qu'I. Nonaka terminait son Doctorat en *marketing* et en théorie des organisations et H. Takeuchi commençait le programme MBA. Après l'obtention de leur diplôme, ce n'est qu'une dizaine d'année plus tard que les deux auteurs se retrouvèrent à l'Université *Hitotsubashi* en 1982. C'est alors que le Professeur W. J. Abernathy leur demanda de soumettre un texte sur les particularités des processus de développement de nouveaux produits dans les entreprises japonaises, à l'occasion d'un colloque de la *Harvard Business Review*. Ces travaux de recherche représentent les racines de leur ouvrage de référence, publié douze ans plus tard.

Pour ces deux auteurs, les décennies 1970 et 1980 ont été marquées par l'idée que la compétitivité de l'organisation dépendait de ses activités. En parallèle depuis le début des années 1980, tout un courant de recherche s'est développé autour de l'idée que la compétitivité dépend de l'acquisition et de la valorisation des actifs immatériels et des compétences qu'elles détiennent. C'est pourquoi ces auteurs formalisent un modèle générique de la création de connaissances organisationnelles. Par création de connaissances organisationnelles, I. Nonaka & H. Takeuchi entendent la capacité d'une organisation à créer de nouvelles connaissances, à les diffuser en son sein et à les incorporer dans ses produits, services et systèmes. Leur modèle d'apprentissage est construit sur le postulat que la connaissance humaine est créée et étendue au travers de l'interaction sociale entre connaissances tacites et explicites. Ils appellent cette interaction « conversion de connaissances ».

Après avoir présenté les jalons de la conception occidentale de la connaissance, ils soulignent que la principale caractéristique de la pensée japonaise repose sur « l'unité de l'humanité et de la nature ». Selon la tradition du « naturalisme émotionnel », la perception japonaise est orientée vers les objets à la fois visibles et concrets mais aussi subtils dans leur essence. La langue est caractérisée par des concepts visuels spécifiques au contexte tant en termes de temps que d'espace. Les Japonais considèrent le temps comme un flux continu de « présents » actualisé en permanence et ils ont tendance à demeurer dans leur propre monde d'expériences sans faire appel à une théorie abstraite ou métaphysique pour déterminer la relation entre la pensée humaine et la nature.

Une autre tradition intellectuelle du Japon tient dans l'accent mis sur « la personnalité toute entière », c'est-à-dire l'unité du corps et de l'esprit. Pour les Japonais, la connaissance signifie la sagesse qui est acquise par la personnalité tout entière, ce qui entraîne une valorisation de l'expérience personnelle et physique plutôt que l'abstraction intellectuelle indirecte. Cette tradition est héritée du Bouddhisme Zen. Contrairement à l'épistémologie de l'Ouest qui valorise les raisonnements précis et conceptuels et les

---

<sup>216</sup> G. von Krogh & K. Ichijo & I. Nonaka, *Enabling Knowledge Creation: How to Unmock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press, 2000 - I. Nonaka & T. Nishiguchi, *Knowledge Emergence: Social, technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford University Press, 2001 - H. Takeuchi & I. Nonaka, *Hitotsubashi on Knowledge Management*, Wiley, Hoboken, New Jersey, 2004.

sciences systématiques, l'épistémologie Japonaise tend à valoriser l'incarnation de l'expérience personnelle directe. Cette vision se retrouve dans le management japonais qui met l'accent sur l'expérience personnelle de terrain.

Ces deux traditions fondent l'interaction entre le « moi » et « les autres ». Alors que la plupart des conceptions Occidentales des relations humaines sont atomistiques et mécanistes, la conception Japonaise est collective et organique. Les Japonais mettent l'accent sur la connaissance subjective et l'intelligence intuitive. De plus, pour un Japonais « toi » et « moi » sont deux parties d'un tout, d'où la tendance à se réaliser dans sa relation aux autres. Ceci est donc éloigné de la tradition Occidentale qui promeut la réalisation du moi individuel comme but de la vie.

Ils rappellent aussi que les théories des organisations peuvent être divisées en deux voies, la première dite « scientifique » menant de F. W. Taylor à H. A. Simon, la seconde dite « humaniste » menant d'E. Mayo à K. E. Weick. Depuis le milieu des années 1980, une tentative de synthèse des approches scientifique et humaniste est apparue dans trois types de littératures organisationnelles : celle traitant de la société de l'information, celle traitant de l'apprentissage organisationnel et celle des approches de management stratégique basées sur les ressources.

Pour ces deux auteurs, le succès des entreprises japonaises est dû à leur capacité et à leur expertise en matière de création de connaissances organisationnelles. Pour cela, elles se sont continuellement tournées vers leurs fournisseurs, leurs clients, leurs distributeurs, les agences gouvernementales et même leurs concurrents pour rechercher de nouvelles idées. Les connaissances ainsi accumulées de l'extérieur sont intériorisées et utilisées en interne. Ce phénomène est possible grâce à un processus de conversion, tout d'abord de l'extérieur vers l'intérieur, puis de l'intérieur vers l'extérieur sous la forme de nouveaux produits, services ou connaissances. Ce processus d'innovation continue permet de construire un avantage concurrentiel. La particularité des entreprises Japonaises repose sur la compréhension différente qu'elles ont de la connaissance. Elles considèrent que la connaissance exprimée ne représente que la pointe émergée d'un iceberg car la connaissance est avant tout tacite, c'est-à-dire personnelle et difficile à formaliser. La connaissance tacite peut être représentée comme rassemblant deux formes de connaissances, l'une ayant trait aux aptitudes et talents (savoir-faire) et l'autre comportant une importante dimension cognitive (schémas ou modèles mentaux, croyances et perceptions). En effet, la connaissance explicite peut être aisément traitée par l'organisation. Mais la nature subjective et intuitive de la connaissance tacite rend malaisées sa communication et son traitement logique. Pour pouvoir être communiquée et partagée, la connaissance tacite doit être convertie en mots que chacun peut comprendre. Il s'agit donc de rendre explicite la connaissance tacite et de la partager par socialisation par des processus tels que la métaphore et l'analogie, l'emploi du dialogue, de la discussion, de l'échange d'expérience. Cette perspective repose sur les dimensions épistémologiques (tacites, explicites) et ontologiques (par référence au niveau individuel, du groupe, de l'organisation et inter-organisationnel) dans lesquelles se construit une spirale de création de connaissances. Cette spirale émerge quand l'interaction entre connaissances tacites et explicites est élevée compte tenu d'une dynamique de passage d'un niveau ontologique inférieur vers les niveaux supérieurs. Ceci est possible au travers de quatre modes de conversion de connaissances qui sont créés quand les connaissances tacites et explicites interagissent. Ces quatre modes (socialisation, extériorisation,

combinaison et intériorisation) constituent le coeur du processus de création de connaissances.

La socialisation opère la conversion du tacite vers le tacite. C'est un processus de partage d'expériences venant de ce fait créer des connaissances tacites telles que les modèles mentaux partagés et les aptitudes techniques. La clé pour acquérir la connaissance tacite est l'expérience, l'observation, l'imitation et la pratique, mais elle peut s'acquérir aussi par la communication.

L'extériorisation opère la conversion du tacite vers l'explicite. Ce processus représente la quintessence de la création de connaissances parce que la connaissance tacite devient explicite sous forme de métaphores, analogies, concepts, hypothèses ou modèles. Elle est déclenchée par le dialogue ou la réflexion.

La combinaison opère la conversion de l'explicite vers l'explicite. C'est un processus de systématisation des concepts dans un système de connaissances. Ce mode de conversion combine différents corps de connaissances explicites à partir de documents, de réunions, de conversations téléphoniques et des réseaux de communications informatisés, par addition, tri, catégorisation comme dans la construction des banques de données.

L'intériorisation opère la conversion de l'explicite vers le tacite. C'est un processus d'incorporation de la connaissance explicite en connaissance tacite. Elle est étroitement liée à l'apprentissage « en faisant ». Pour que la connaissance explicite devienne tacite, il est utile qu'elle soit verbalisée ou présentée sous forme de diagrammes dans des documents, manuels ou des récits oraux. La documentation aide les individus à intérioriser leurs expériences, enrichissant ainsi leur connaissance tacite. De surcroît, les documents et manuels facilitent le transfert de connaissances explicites vers d'autres personnes, les aidant, de ce fait, à faire indirectement l'expérience des expériences des autres.

Les employés, les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs participent à la création de connaissance, mais ne jouent pas le même rôle. Les cadres intermédiaires servent de relais entre les idéaux visionnaires du sommet et la réalité souvent chaotique de ceux qui réalisent au quotidien. Ils jouent donc un rôle central dans la création de connaissances en synthétisant les connaissances tacites des employés et des cadres supérieurs, en les rendant explicites et en les incorporant dans les nouveaux produits, technologies et services. C'est ce que les auteurs qualifient de management « milieu – haut – bas ».

La place de l'organisation dans le processus de création de connaissances organisationnelles est de fournir le contexte adéquat pour faciliter les activités de groupe autant que la création et l'accumulation de connaissances au niveau individuel. Pour cela cinq conditions sont requises : l'intention organisationnelle quant à la création de connaissance, l'autonomie des agents organisationnels, l'existence d'un « chaos créatif », la redondance (c'est-à-dire l'existence d'informations qui vont au-delà des exigences opérationnelles immédiates des agents) et la variété requise. Les structures bureaucratiques (ou hiérarchiques) pyramidales ont une longue tradition dans le monde industriel occidental. Cette structure est idéale pour la transmission des connaissances au sein de l'organisation et leur assimilation. C'est dans ce contexte que toutes les procédures et les routines qui constituent le « travail quotidien » sont à même d'être

accomplies de manière la plus efficiente. Les structures par groupes de projet sont plus récentes. Elles sont issues de l'accélération du rythme des développements ainsi que de la complexité croissante des produits. Un groupe de travail peut être composé, recomposé ou décomposé en fonction des besoins et de l'évolution des projets. A la place d'une description du travail à effectuer, la seule consigne donnée aux membres est de « faire ce qui est nécessaire » pour que le groupe atteigne les objectifs déterminés. Cette structure est idéale pour permettre aux membres d'explicitier leurs connaissances tacites. Ces connaissances, devenues explicites, peuvent ensuite être combinées avec d'autres connaissances explicites pour en créer de nouvelles. Ils insistent sur le fait que l'innovation (ou la création de nouvelles connaissances), par opposition à la routine, est essentiellement un processus social. Il est donc important de gérer ces processus sociaux. Ils proposent une synthèse de ces deux structures « type » avec l'« **organisation hypertexte** ». Dans cette organisation, chaque collaborateur a sa place comme dans un système bureaucratique pour effectuer les tâches quotidiennes. Chaque collaborateur peut aussi appartenir à une équipe qui subsistera jusqu'à ce que le projet qui lui a été confié aboutisse. A la différence d'une structure matricielle dans laquelle les collaborateurs appartiennent simultanément à deux structures, les collaborateurs n'évoluent que dans un seul contexte à la fois (contexte hiérarchique ou contexte d'équipe). Dans une perspective d'amélioration continue, l'« organisation hypertexte » comporte une troisième structure ou « couche » qui est sa base de connaissances et comporte la masse des connaissances créées et accumulées sous forme de visions, de culture organisationnelle, de technologies, de bases de données etc. C'est en fait la « mémoire » de l'organisation qui est gérée, de sorte à rendre ces connaissances disponibles à tous les collaborateurs.

Indépendamment de sa réception « plate », c'est-à-dire sous la forme d'un principe de gestion, il est intéressant de souligner la possibilité d'effectuer une interprétation culturaliste de la « spirale du savoir » au regard d'une inspiration « orientale de l'amélioration » à partir du taoïsme (la sagesse de « la voie »)<sup>217</sup>. Cette perspective « orientale » peut néanmoins être considérée comme suffisamment significative dans son empreinte venue de la culture asiatique et plus précisément japonaise, avec toutes les précautions qu'il faut prendre à ce sujet, en particulier celles qui concernent un culturalisme trop radical. N'oublions pas non plus l'écriture essentiellement aphoristique des ouvrages de référence est une écriture qui rend leur compréhension particulièrement difficile. Les occidentaux ont en général du mal à comprendre le non-agir des taoïstes au regard de « la voie ». Il est important de souligner l'intérêt de cette référence culturaliste pour ce qui concerne les fondements « orientaux » de l'amélioration continue et du raisonnement en spirale. La réussite du *Kaizen* au Japon n'est-elle pas due en grande partie à une culture imprégnée de taoïsme et du culte de « l'acte juste », favorisant « naturellement » des pratiques d'amélioration continue, aux antipodes des conceptions occidentales qui, pour leur part, mettent en avant le principe de séparation de l'être par rapport au monde. L'être y est considéré comme fondé à agir sur le monde. Un *leader* se caractérise ainsi par sa vocation à imposer une nouvelle forme au monde qui est le sien.

C'est pourquoi ces auteurs (et c'est en cela qu'ils établissent un lien avec la question de l'organisation apprenante) se réfèrent à la notion de *ba* traduite par « communauté

<sup>217</sup> Y. Pesqueux et D. Pham Huy et F. de Gueuser, « Western Ideology and Management: an Oriental Detour », in R. Ajami et C. E. Arrington et F. Mitchell et H. Norreklit (Eds.), *Globalization, Management Control, and Ideology : Local and Multinational Perspectives*, DJOF Publishing, Copenhagen, Denmark, 2005.

stratégique de connaissance », notion qu'il est possible de rapprocher de celle de « communauté de pratiques ». Ce concept a été élaboré par le philosophe K. Nikishida puis développé par Shimizu. Il désigne un espace partagé pour permettre l'émergence de relations, que cet espace soit physique ou virtuel. Un *Ba* est donc caractérisé par une triple dimension physique, relationnelle et spirituelle et l'organisation peut être considérée comme constituée de *Ba*. C'est pourquoi ces auteurs invitent au dépassement de l'organisation dialectique, c'est-à-dire celle qui est constituée de tensions (« individus – organisation », « local – global », « court terme – long terme », « stratégique – opérationnel », « industrialisation – personnalisation », etc.) pour défendre l'idée d'une organisation constituée de *ba*. Il peut être considéré comme un espace dont les membres échangent, s'informent et font circuler des événements qui contribuent à développer de façon permanente des connaissances nouvelles. La notion de *ba* repose sur le fait que tout agent organisationnel est invité à entrer dans la communauté pour faire avancer la connaissance dans le contexte d'une logique organisationnelle mouvante, aux frontières non délimitées. Comme le souligne E. Boutigny<sup>218</sup>, « *bien que par essence variable et mouvante, la frontière du ba peut être néanmoins repérée et définie à partir du moment où la connaissance passe de son statut épistémologique à celui de simple information auprès des acteurs qui la reçoivent ou qui la transmettent (...) Cette perspective vise à déterminer la création de connaissance de façon non délibérée par le learning by using ou learning by doing* ». Mais, comme le souligne P. Fayard<sup>219</sup>, le *ba* est une notion qui ne peut valoir seule indépendamment de celle de *budo* et de celle de *kata*.

Les impacts organisationnels des traits de culture japonais doivent donc être soulignés.

### **Kenichi Ohmae**

Kenichi Ohmae est né en 1943 et est aujourd'hui considéré comme un des plus grands spécialistes en matière de stratégie. Il a fait ses études à l'Université *Waseda* et a obtenu un master au *Tokyo Institute of Technology* et un doctorat d'ingénierie nucléaire au *Massachusetts Institute of Technology*. Il a ensuite travaillé pour Hitachi comme ingénieur pendant quelques années avant de rejoindre le cabinet de conseil en stratégie McKinsey & Company comme responsable des opérations pour le Japon. Son expérience de consultant l'a conduit à la formulation de stratégies créatives et à la conception de schémas d'organisation propres à faciliter la mise en œuvre dans des secteurs publics ou privés. Son conseil est également recherché par des institutions internationales et gouvernementales. Il est également le fondateur de la réforme de *Heisei*, dont le but est de promouvoir une réforme profonde des systèmes politiques et administratifs au Japon. Il est fondateur et directeur général d'Ohmae et associés, de Jasic le Parc (une maison de développement de logiciels), d'Every D.Com Inc (une plateforme pour internet), de Percée d'affaires (télévision par satellite interactive consacrée au monde des affaires), et BJO@work (concours d'entrepreneur et incubation d'entreprise). Il est professeur consultant à l'Université de *Hitotsubashi* et à *Wharton* (Université de la Pennsylvanie). Il est également le Doyen de deux écoles privées à Tokyo : *Isshinjuku* (politique

<sup>218</sup> E. Boutigny, « L'apprentissage au cœur de l'activité collective : la question de la circulation des connaissances », Colloque « *Technologies de l'information et de la communication (TIC), actifs d'apprentissage et nouveaux modèles dans les organisations* », 23 juin 2006, IPAG, Nice.

<sup>219</sup> P. Fayard, *Le réveil du Samouraï – Culture et stratégie japonaise dans la société de la connaissance*, Dunod, Paris, 2006.

publique) et *Attaquant* (école de commerce). Il siège au conseil d'administration de Graviton, Square Co.Ltd, de ACI (investissement de capital). Il a publié de nombreux articles et éditoriaux pour des journaux tels que le *Wall Street Journal*, le *New York Times*, le *Japan Times*, *Electronic Business*, *Newsweek* ou encore la *Harvard Business Review*. Il a également publié de nombreux livres dont la plupart traitent de stratégie d'entreprise et d'analyses socio-politiques. *Best-sellers* au Japon, traduits pour certains en plusieurs langues, on peut mentionner : *The Mind of the Strategist. Business Planning for Competitive Advantage*,<sup>220</sup> *La triade : émergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise*<sup>221</sup> dans lequel il traite déjà (en 1985) de « stratégie globale », *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*<sup>222</sup> *Le génie du stratège*<sup>223</sup>, *De l'Etat-nation aux Etats-régions. Comprendre la logique planétaire pour conquérir les marchés régionaux*<sup>224</sup>. C'est au titre des perspectives stratégiques que K. Ohmae appartient à l'« école japonaise », ayant fait œuvre originale en la matière dans la mesure où les raisonnements qu'il préconise relèvent bien de perspectives liées à cette école (l'importance du facteur humain, la flexibilité, la focalisation sur le client).

C'est ainsi que dans *Le génie du stratège*, il articule les facteurs capables de conférer un avantage concurrentiel à la fois par référence à des facteurs clés de succès « classiques » (la structure organisationnelle, la croissance du marché, les possibilités de différenciation, la structure des coûts, le degré d'innovation et d'internationalisation). Il va ainsi mettre en avant la trilogie des tris « C » (Client, Compagnie, Concurrence) comme éléments constitutifs du « triangle stratégique ». Il met ainsi en avant certains « faits » comme incontournables aujourd'hui dans la formulation de la stratégie : le passage d'une industrie à forte intensité en main d'oeuvre à une industrie à forte intensité en capital, la mutation des entreprises multinationales vers des entreprises « multi-locales », la variabilisation des coûts, l'importance des TIC, la remise en cause de la logique fonctionnaliste pour une logique par activité, l'importance des objectifs de rentabilité financière, l'importance du facteur humain.

Comme les autres auteurs de l'« école japonaise », il met en avant les spécificités japonaises et l'importance de son cadre institutionnel. C'est d'abord une conception de l'entreprise différente de celle des pays occidentaux. Après la Deuxième Guerre Mondiale, les entreprises prennent l'aspect de communautés où l'on respecte les employés que l'on traite d'égaux à égaux. C'est la mise en place d'une organisation « réellement » humaine. Les entreprises japonaises n'ont pas d'organigrammes précis, la hiérarchie n'est pas mise en évidence. Tous les employés sont sur la même ligne, et l'emploi à vie facilite la convergence des buts individuels avec les buts collectifs. Les organisations où les fonctions et responsabilités sont plus « souples » font face plus facilement aux problèmes qui lient plusieurs fonctions. Les directions encouragent l'initiative et l'innovation des employés, l'organisation est moins planifiée, donc moins rigide que dans les pays occidentaux. Une autre caractéristique est le déroulement de

<sup>220</sup> K. Ohmae, *The Mind of the Strategist. Business Planning for Competitive Advantage*, Penguin Books, Londres, 1982

<sup>221</sup> K. Ohmae, *La triade : émergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise*, Paris, 1985

<sup>222</sup> K. Ohmae, *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Harper Perennial, New-York, 1990

<sup>223</sup> K. Ohmae & A. Mreiden, *Le génie du stratège*, Dunod, Paris, 1991

<sup>224</sup> K. Ohmae, *De l'Etat-nation aux Etats-régions. Comprendre la logique planétaire pour conquérir les marchés régionaux*, Dunod, Paris, 1996

carrière des salariés ; les jeunes diplômés d'université commencent au bas de l'échelle où se déroule l'action et ne sont pas sur-rémunérés, le salaire à l'ancienneté étant préféré à une référence de « marché ». Les directions favorisent le dialogue avec leurs employés et les impliquent dans la vie quotidienne. Le gouvernement est un « entraîneur », et non un « capitaine » de l'équipe. L'éducation est primordiale au Japon. Dès leur plus jeune âge, on apprend aux élèves à respecter autrui et à travailler dur dans l'intérêt de la survie du pays. Les valeurs de cette éducation scolaire de base se retrouvent plus tard dans les organisations où la notion de communauté prend toute sa valeur. Le gouvernement encourage les industries à développer tel ou tel secteur pour sauver la nation (par exemple l'acier dans les années 1950). Il jouit d'une grande crédibilité auprès des industries qui s'empressent de suivre ses plans. Ainsi l'éducation nationale et le *MITI* (Ministère de l'Industrie au Japon) ont contribué fortement à cet élan des industriels pour le commerce international. Il y a aussi l'idée de « déplacer le champ de bataille ». Les ressources naturelles manquant et le constat d'un retard sur la scène industrielle mondiale ont fait que le Japon traite les ressources comme la technologie, la commercialisation et les capitaux, différemment des occidentaux. Les Japonais ont utilisé la technologie occidentale mais peu à peu, ils ont progressé dans l'innovation technologique et ont mis en avant l'importance de la communication. La stratégie utilisée a été de profiter du progrès technologique pour déplacer les éléments de concurrence vers d'autres priorités. Pour la commercialisation, par exemple, une stratégie consiste à lancer les nouveaux produits dans des pays « tests » pour percevoir les éventuelles difficultés de commercialisation. Dans ce cas, ces produits sont commercialisés par l'intermédiaire d'autres entreprises pour diminuer les risques. Les ressources étant limitées, les perspectives de « long terme » sont d'autant plus importantes. Après la Deuxième Guerre Mondiale, les ressources financières étaient peu nombreuses, mais les entreprises ont pu profiter du mouvement d'épargne des japonais pour emprunter afin de financer leurs investissements. D'autre part, la peur des capitaux étrangers a poussé le gouvernement à encourager les investisseurs institutionnels à prendre des participations dans les entreprises, ce qui a eu pour effet de stabiliser le cours des actions et d'avoir une plus grande tolérance des actionnaires envers les stratégies d'entreprise.

L'efficacité organisationnelle repose sur le mélange de logiques, mélange mûrement réfléchi et sur la puissance de l'intuition et de l'innovation. Pour construire une stratégie, il faut savoir moduler ensemble pensée, action, apprentissage, stabilité et changement. La démarche stratégique s'inspire d'analyses, de plans, cependant elle doit s'adapter aux difficultés rencontrées. Pour reprendre successivement les trois « C », pour les « clients », il va mettre en avant la segmentation par objectif (d'utilisation du produit), par besoins en essayant d'avoir la segmentation la plus fine possible (en particulier plus fine que celle des concurrents), d'où l'importance du *mix* client. Pour la « compagnie », il souligne l'importance de la sélectivité des activités, l'importance de l'alternative « faire » ou « faire faire » et les facteurs de construction de la rentabilité (réduction des coûts, sélectivité des produits offerts et des activités assurées en propre) et la mutualisation maximale des activités. Pour la « concurrence », il met en avant l'importance de l'image, la capitalisation sur les différences de rentabilité et les différences de structure, l'allègement maximal des structures organisationnelles, et le *Hito-Kane-Mono* (les personnes, l'argent et les choses). L'idée du *Hito-Kane-Mono* est d'abord d'allouer les responsabilités de gestion (le *hito*) sur le *mono* (usines, machines, technologies, savoir-faire et compétences). C'est le *hito* qui va développer des idées créatives pour générer le *kane* (argent) par la rentabilité.

Au-delà de la mise en avant de K. Ohmae comme « gourou » du management et compte tenu du manque d'originalité de la plupart des propositions dans le monde d'aujourd'hui, il faut néanmoins se rappeler des dates de publication de ses ouvrages pour mesurer son « avance » à l'époque. On retrouve bien aussi un certain nombre des thèmes chers à l'« école japonaise ».

### **Focus sur les modèles d'évaluation de la qualité de service**

Les méthodes d'évaluation de la qualité de service peuvent être classées en deux types : les approches métriques de la qualité et les approches analytiques de la qualité.

Les approches métriques conduisent à des démarches visant à mesurer des buts ou des objectifs de qualité prédéfinis. La qualité de service est une conformité à une norme ou un référentiel. C'est l'écart qui est mesuré pour donner lieu à ces actions correctives ou de consolidation.

#### **Le *Goal-Question-Metric* ou « Approche par les buts » de Victor R. Basili & Gianluigi Caldier & H. Dieter Rombach (1994)<sup>225</sup>**

Le *Goal-Question-Metric* (*GQM*) est une démarche facilitant la définition des métriques d'évaluation de la qualité de service à partir de trois niveaux : le niveau conceptuel par l'identification de la qualité, le niveau opérationnel soulevant un ensemble de questions caractérisant et le niveau quantitatif. Ce modèle repose sur deux hypothèses : le programme de mesure ne doit pas être basé sur les métriques (*metric-based*) mais sur les buts (*goal-based*) et la définition des buts et des mesures doit être adaptée à l'organisation.

#### **Le modèle SERVQUAL de A. Parasuraman *et al.* (1988)<sup>226</sup>**

Ce modèle mesure la qualité des services en comparant la qualité attendue avec celle perçue (le SERVQUAL). Il a été développé, testé et adapté à différentes recherches en relation avec *Marketing Science Institute* de l'Université du Texas et par de nombreuses entreprises dans le secteur de service. Il définit la qualité comme une comparaison entre ce qui est attendu et ce qui est obtenu. Il est aussi fondé sur l'évaluation de la qualité de service réalisée par le client.

Par le biais de questionnaires contenant une vingtaine de questions, ce modèle cherche à comparer la perception du client vis-à-vis la qualité du service par rapport aux attentes préalablement établies à partir de dix dimensions de la qualité (accessibilité, communication, compétence, amabilité, crédibilité, fiabilité, réactivité, sécurité, éléments tangibles et compréhension du client).

En 1991, ces dix dimensions ont été réduites à cinq (fiabilité, présence d'éléments tangibles, réactivité, assurance, empathie) au regard de la méthode suivante :

<sup>225</sup> Victor R. Basili & Gianluigi Caldier & H. Dieter Rombach (1994), « The Goal Question Metric Approach », *Encyclopedia of software engineering*, Wiley, Londres, 2002

<sup>226</sup> A. Parasuraman & V. A. Zeithaml & L. L. Berry, « SERVQUAL: a Multi-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of the Service Quality », *Journal of Retailing*, vol. 64, n° 1, pp. 12- 40.

- ne pas se suffire d'un seul baromètre, mais instaurer toute une batterie de mesures complémentaires,
- interroger trois types de clients : les clients externes, les clients des concurrents et les clients internes,
- faire usage des mesures quantitatives et des mesures qualitatives,
- diffuser les résultats sur la qualité des services et les avis des clients dans tous les compartiments de l'entreprise.

#### **Le modèle de R. Johnston *et al.* (1990)<sup>227</sup>**

Ce modèle se base sur 12 facteurs de qualité : accessibilité, esthétique, disponibilité, propreté, confort, communication, compétence, politesse, empathie, fiabilité, attention, sécurité. Ces auteurs ont ensuite ajouté cinq autres déterminants : prévenance/utilité, soin, engagement, fonctionnalité et intégrité.

Ce modèle conduit aux conclusions suivantes :

- L'importance des critères est contingente aux services ou produits offerts, à la nature de la compétition et à la stratégie de l'entreprise ;
- Les systèmes internes ou externes de mesure de la qualité doivent prendre en compte ces trois éléments ;
- L'existence simultanée de systèmes de mesure de la qualité doit faciliter la fixation de façon plus pertinente des objectifs, d'arbitrer entre les coûts et surplus de service offert et enfin de lier la rémunération du personnel à des indicateurs de qualité de services.

Les approches analytiques de la qualité de service évaluent la qualité relativement à un modèle contingent à l'organisation puis procèdent à une analyse des différents facteurs.

#### **Le modèle de C. Bouchard & J. Plante (2002)<sup>228</sup>**

C'est la convergence de neuf dimensions (pertinence, cohérence, à-propos, efficacité, durabilité, efficacité, synergie, impact, flexibilité) qui permet de définir la qualité de service. Chaque dimension se définit comme un rapport de conformité entre deux termes. Par exemple, la pertinence se réfère à la relation entre les objectifs de l'organisation et les besoins auxquels le service doit répondre ; la cohérence est le lien de conformité entre les différents moyens et les agents organisationnels ; la synergie est le lien de conformité entre la coordination des actions par les agents organisationnels en place pour atteindre les objectifs et les résultats réellement obtenus ; l'à-propos est considéré comme le fait de créer des liens de conformité entre l'organisation et les contraintes pour lesquelles il ne dispose d'aucune marge de manœuvre ; l'efficacité est le lien de conformité entre les objectifs et les résultats effectivement obtenus ; l'efficacité est le lien de conformité entre l'économie des ressources réalisées et le degré d'atteinte des objectifs visés ; la durabilité est le lien de conformité entre les objectifs visés par un organisme et le maintien, dans le temps, des résultats obtenus ; l'impact prend en considération la nature des effets non prévus de l'organisation en lien de conformité avec les attentes des divers environnements auxquels il est en contact ; la flexibilité est le lien de conformité entre

<sup>227</sup> R. Johnston & R. Silvestro & L. Fitzgerald & C. Voss, « Developing the Determinants of Service Quality », in *The Proceedings of the 1st International Research Seminar in Service Management*, La Londe les Maures, June 1990

<sup>228</sup> C. Bouchard & J. Plante, « La qualité : mieux la définir pour mieux la mesurer », *Cahier du Service de Pédagogie expérimentale - Université de Liège*, n° 11, 12/2002

les capacités d'amélioration que possède un organisme et les lieux où des améliorations s'imposent.

Ces dimensions ne sont pas contingentes au contexte et peuvent être utilisées dans n'importe quelle situation. Ces neuf dimensions de ont été qualifiées de qualités transversales et intrinsèques et ce modèle écarte le risque de mélanger valeurs spécifiques et contingentes et composantes intrinsèques à la qualité.

#### **Le modèle accessibilité, organisation, relationnel et technico-professionnel (AORT) de E. Kerak & S. Barrijal (2010)<sup>229</sup>**

C'est un modèle à quatre dimensions englobant des facteurs déterminants de la qualité des services au regard de cinq étapes :

- Identification : tous les paramètres ayant une influence sur la satisfaction sont identifiés par le biais d'entretiens semi-directifs ;
- Classification des paramètres essentiels puis traitement c'est-à-dire analyse par thèmes des données collectées ;
- Sélection parmi les éléments repérés dans la phase précédente au regard de quatre dimensions : accessibilité (facilité d'accès au service, à la prestation ou à l'information désirée à temps), organisation (organisation des éléments tangibles - personnel, matériels, équipements utilisés, etc. d'un service dont le manquement peut créer des dysfonctionnements), relationnel (l'organisation doit entretenir des liens particuliers - sourire, courtoisie, etc. avec le client, les visiteurs lorsque ces derniers la sollicitent) et technico-professionnel (la qualité technique du service - contenu et l'aspect professionnel - Maîtrise du métier, connaissance des procédures) (AORT) avec des indicateurs qualité permettant de mesurer la qualité de service,
- Quantification par le biais d'un baromètre de satisfaction élaboré selon les quatre dimensions et les indicateurs de mesure retenus ;
- Evaluation : les valeurs obtenues dans la phase précédente sont utilisées pour faire des comparaisons des différentes mesures dans le temps et dans l'espace.

#### **Le modèle de Christian Grönroos (1984)<sup>230</sup>**

Ce modèle de la qualité de service prend en considération des dimensions de la qualité pouvant se substituer aux caractéristiques physiques des produits. Ainsi, il identifie la qualité technique (quel service est en train d'être fourni) et la qualité fonctionnelle (comment est ce service fourni).

Il identifie trois dimensions de la qualité de service à savoir l'aspect technique de la qualité, l'aspect fonctionnel et l'image corporative.

Il se réfère à six critères d'une bonne qualité de service perçu :

- Professionnalisme et compétence : les clients voient le fournisseur de service comme bien informé et capable de résoudre leur problème de manière professionnelle ;
- Attitudes et comportements : les clients sentent une véritable responsabilité à leur endroit et à leurs problèmes ;

<sup>229</sup> E. Kerak & S. Barrijal, « Modèle de mesure et d'évaluation de la qualité des services offerts par les organismes gestionnaires d'assurance maladie au Maroc : AORT », *Pratique et organisation des soins*, n° 3, 2010

<sup>230</sup> C. Grönroos, « A Service Quality Model and its Marketing Implications », *European Journal of Marketing*, vol. 18, n° 4, 1984, pp.36-44, doi: 10.1108/EUM0000000004784

- Accès et flexibilité : les clients estiment qu'ils ont un accès facile et opportun et que le fournisseur de services s'est préparé à ajuster à leurs besoins.  
Il s'agit d'apprécier l'image de l'organisation comme étant une partie de l'évaluation des perceptions de la qualité de service.

#### **Le dispositif de mesure de la qualité de V. Malleret (1999)<sup>231</sup>**

Ce modèle met en avant la nécessité pour le système d'information d'intégrer les quatre types d'information suivants : la qualité des intrants, la qualité du processus de production de service, le résultat du processus et enfin l'impact du résultat pour réaliser à la fois une mesure et une gestion de la qualité.

### **Focus sur le concept de satisfaction et des modèles correspondants**

#### **Le concept de satisfaction**

Ce terme possède une origine latine « *satisfacere* » avec « *satis* » pour assez et « *facere* » pour faire ; ce qui signifie « fournir ce qui est recherché jusqu'au point où c'est « assez ». Le dictionnaire Larousse Maxipoche 2015 donne les différents sens suivants au mot « satisfaction » : « *action de satisfaire un besoin, un désir - fait d'accorder ce qui est demandé - plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, ce que l'on désire* ». Au verbe satisfaire, il en donne les définitions suivantes : « *accorder à quelqu'un ce qu'il désire - agir de façon à contenter un désir, à assouvir un besoin - répondre à ce qui est exigé - remplir les conditions requises* ». Ce qui revient à dire qu'il y aura satisfaction lorsque l'une des parties obtient de l'autre, ce qu'elle souhaitait ou attendait.

La satisfaction a le plus souvent fait l'objet de nombreuses définitions dans le domaine du *marketing*. Selon J. Mc. V. Hunt<sup>232</sup> « *La satisfaction c'est l'évaluation d'une expérience vécue et qui a répondu au minimum à nos espérances* ». Cette définition va au-delà de la définition citée plus haut en ce qu'elle introduit la possibilité d'obtenir ce qui va au-delà de l'attente. Après celle de J. Mc. V. Hunt viendront d'autres définitions dont certaines vont assimiler la satisfaction à une émotion, d'autres à une pure comparaison de nature cognitive. J. Dufer & J.-L. Moulins<sup>233</sup> : « *la satisfaction est un état interne qui accompagne la confirmation des aspirations relatives au projet de consommation, celles-ci intégrant les attentes développées au sujet des produits et les normes de performance attachées à la classe dont il relève* ». La satisfaction serait ainsi à la fois subjective et objective<sup>234</sup>.

Pour G.-B. Nganmini<sup>235</sup>, qu'il existe des écarts, des incohérences ou de contradictions

<sup>231</sup> V. Malleret, « Contrôle de gestion et mesure de la qualité du service », *Economies et Sociétés, Cahiers de l'ISMEA*, n° 5, 1999, pp. 71-96.

<sup>232</sup> J. Mc. V. Hunt, « Intrinsic Motivation and its Role in Psychological Development » Nebraska Symposium on Motivation, University of Nebraska Press, 1965, pp. 221-224.

<sup>233</sup> J. Dufer & J.-L. Moulins, « La relation entre la satisfaction du consommateur et sa fidélité à la marque : Un examen critique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 4, n° 2, 1989, pp. 21-36, DOI: 10.1177/076737018900400202

<sup>234</sup> R. A. Westbrook & M. D. Reilly, « Value Percept Disparity : An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction », in R. P. Bagozzi & A. M. Tybout (Eds.), *Advances in Consumer Research*, 1983, Vol. 10, pp. 256-261.

<sup>235</sup> G.-B. Nganmini, *ASATSOP - La mesure de la qualité perçue d'un dispositif de e-learning*, Thèse de doctorat, France, Université Nancy 2, 2009, <https://hal.univ-lorraine.fr/www.these.fr/142641995>, 417 p.

dans les différentes définitions de la satisfaction. L'auteur établit en conséquence, une distinction entre d'une part les définitions ayant trait au processus d'évaluation et celles qui portent sur le résultat d'un processus d'évaluation. La question de la satisfaction de l'utilisateur final est abordée sous l'angle de deux perspectives dont l'une aurait trait à la « *nature de la satisfaction* » et l'autre, relative à une distinction qui s'établirait « *dans une perspective temporelle* ».

Selon la nature de la réponse, le concept peut être abordé sous plusieurs angles : elle est parfois vue comme résultant d'un processus affectif et d'un processus cognitif pouvant interagir entre eux. La satisfaction pourrait ainsi être vue comme une émotion, une cognition et enfin comme un processus dual.

Quant à la satisfaction vue en tant que cognition, elle repose sur trois théories que sont :

- La théorie de l'attribution part de l'idée selon laquelle le consommateur éprouverait le besoin d'attribuer une cause (ou raison rationnelle) à l'achat qu'il vient d'effectuer. En lien avec la satisfaction, elle présente trois dimensions : un lien de causalité, une stabilité et la contrôlabilité.
- La théorie de l'équité, liée aux travaux en psychologie sociale, cherche à décrire les processus de développement de la motivation et de la satisfaction. Elle porte sur la satisfaction au travail de l'individu ;
- La théorie de la disconfirmation des attentes (R. L. A. Oliver<sup>236</sup>) selon laquelle, une réponse de satisfaction découle de la comparaison entre des attentes initiales et des qualités perçues du produit. Relativement à cette dernière théorie, après avoir affirmé que « le modèle de disconfirmation proposé par Oliver postule que la satisfaction est le résultat de la comparaison entre les attentes préalables et la performance perçue du produit », R. Ladhari<sup>237</sup> dégage les trois principaux construits que sont les attentes, le jugement et la disconfirmation. Ainsi il existerait au départ, des attentes par rapport au produit ou service ; une expérience de consommation qui ferait par la suite ressortir le jugement porté sur le produit ou service ; et enfin, la comparaison entre la performance et les attentes qui produit la disconfirmation.

De cette comparaison, il est possible de se retrouver avec l'une des situations suivantes :

- Une satisfaction, qui correspondrait donc à un jugement favorable, résultant du fait que la performance perçue est supérieure aux attentes ;
- Une insatisfaction, laquelle correspondrait à un jugement défavorable découlant du fait que la performance perçue est inférieure aux attentes ;
- Une situation d'indifférence, lorsque la performance perçue est égale aux attentes.

Pour ce qui est de satisfaction dans une perspective temporelle, on trouve deux types de satisfaction : celle dite transactionnelle et celle dite relationnelle.

Limitée dans le temps, la satisfaction transactionnelle correspond à un jugement *post* achat, donc à ce titre, liée à une expérience de consommation spécifique alors que la satisfaction relationnelle résulte d'une accumulation consécutive à un certain nombre d'expérience de consommation ou de production.

---

<sup>236</sup> R. L. A. Oliver, « Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions », *Journal of Marketing Research*, vol. XVII, n° 8, Novembre 1980, pp. 460-469.

<sup>237</sup> R. Ladhari, « La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences », *Revue de l'Université de Moncton*, vol. 36, n° 2, pp. 17-201, DOI 10.7202/014503ar. [http : // id.erudit.org/iderudit/014503ar](http://id.erudit.org/iderudit/014503ar).

### **Un autre modèle d'analyse de la satisfaction : le modèle Tétraclasse<sup>238</sup>**

Selon le modèle Tétraclasse, des éléments peuvent apporter une plus forte contribution à la satisfaction quand ils sont perçus de manière positive par les clients. Ainsi certains éléments, appelés « basiques » ne joueraient que sur l'insatisfaction ; d'autres, appelés « plus » sur la satisfaction d'une part, et d'autre part, sur d'autres éléments dits « clés » qui influeraient à la fois sur la satisfaction et l'insatisfaction, ceux jouant très peu étant considérés comme éléments « secondaires ». Les éléments peuvent, en fonction du contexte et/ou des circonstances, être dans une catégorie plutôt que dans d'autres, on peut citer la disponibilité, les odeurs...

### **Focus sur le *Manifeste pour le développement agile de logiciels***

Le *Manifeste pour le développement agile de logiciels* a été rédigé par dix-sept experts du développement d'applications informatiques sous la forme de plusieurs méthodes dites « agiles ». Ils estimaient que le cycle de développement en cascade ne correspondait plus aux contraintes et aux exigences.

Les méthodes agiles ne sont pas apparues avec l'*Agile manifesto* en 2001, mais celui-ci détermine leurs dénominateurs communs et consacre le terme d'« agile » pour les référencer. Les valeurs et principes du *Manifeste agile* sont défendus par l'*Agile Alliance*.

Les plus connus d'entre eux étaient W. Cunningham, l'inventeur du *Wiki*, K. Beck, concepteur de l'*extreme programming*, K. Schwaber & J. Sutherland, fondateurs de *Scrum*, J. Highsmith, zéléateur de l'*adaptive software development*, A. Cocaburn pour la méthode *Crystal clear*, M. Fowler & D. Thomas & A van Bennekum pour la *Dynamic System Development*, version anglaise du *rapid application development* et R. Cecil pour *Clean Architecture*.

Le *Manifeste agile* est constitué de quatre valeurs et de 12 principes fondateurs.

Les quatre valeurs : les individus et leurs interactions comptent plus que les processus et les outils, un logiciel qui fonctionne compte plus qu'une documentation exhaustive, la collaboration avec les clients compte plus que la négociation contractuelle, l'adaptation au changement compte plus que le suivi d'un plan.

Les douze principes :

- « - Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée ;
- Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet ;
- Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts ;
- Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet ;

---

<sup>238</sup> S. Llosa, « L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : Un modèle « tétraclasse » ». *Décisions Marketing*, n° 10, 1997, pp. 81-88.

- Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont elles ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés ;
- Privilégiez la colocation de toutes les personnes travaillant ensemble et le dialogue en face à face comme méthode de communication ;
- Un logiciel opérationnel est la principale mesure de progression d'un projet ;
- Les processus agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant ;
- Une attention continue à l'excellence technique et à un bon design ;
- La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle ;
- Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées ;
- A intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens possibles pour devenir plus efficace. Puis elle s'adapte et modifie son mode de fonctionnement en conséquence ».

Plusieurs de ces principes sont en phase avec ceux de l'ISO 9001 et en phase avec les catégories du « moment japonais »

Le développement agile, appelé aussi développement adaptatif, se caractérise par un style de conduite de projet itératif incrémental, centré sur l'autonomie des ressources humaines impliquées dans la spécification, la production et la validation d'une application intégrée et testée en continu (méthode agile).

C'est à partir de « réalités pratiques », et non pas sur la base d'une théorie globale ou structurante, que l'agilité progresse vers les sphères les plus hautes de l'organisation et participe à la création de ce que l'on peut appeler une culture agile de l'organisation.

L'*Agile Alliance* (<https://www.agilealliance.org/>) est une organisation sans but lucratif chargée de promouvoir à l'échelle mondiale les valeurs et principes du *Manifeste agile*.

Page 164 : [1] a supprimé	jean philippe	03/06/2007 13:11:00
▼		
Page 164 : [1] a supprimé	jean philippe	03/06/2007 13:11:00
▼		
Page 164 : [1] a supprimé	jean philippe	03/06/2007 13:11:00
▼		
Page 164 : [1] a supprimé	jean philippe	03/06/2007 13:11:00
▼		
Page 164 : [1] a supprimé	jean philippe	03/06/2007 13:11:00
▼		
Page 164 : [1] a supprimé	jean philippe	03/06/2007 13:11:00
▼		
Page 164 : [2] a supprimé	jean philippe	03/06/2007 13:13:00
▼		
Page 164 : [2] a supprimé	jean philippe	03/06/2007 13:13:00
▼		
Page 164 : [2] a supprimé	jean philippe	03/06/2007 13:13:00
▼		
Page 164 : [3] a supprimé	jean philippe	03/06/2007 13:14:00
▼		
Page 164 : [3] a supprimé	jean philippe	03/06/2007 13:14:00
▼		
Page 164 : [3] a supprimé	jean philippe	03/06/2007 13:14:00
▼		
Page 164 : [4] a supprimé	jean philippe	03/06/2007 13:14:00
▼		
Page 164 : [4] a supprimé	jean philippe	03/06/2007 13:14:00
▼		
Page 164 : [4] a supprimé	jean philippe	03/06/2007 13:14:00
▼		
Page 164 : [4] a supprimé	jean philippe	03/06/2007 13:14:00
▼		
Page 164 : [4] a supprimé	jean philippe	03/06/2007 13:14:00
▼		
Page 164 : [5] a supprimé	jean philippe	03/06/2007 13:17:00