



HAL
open science

Comment gérer les raisons multiples de la normalisation de la qualité ?

Jean-Jacques Pluchart

► To cite this version:

Jean-Jacques Pluchart. Comment gérer les raisons multiples de la normalisation de la qualité?. Comptabilité et Connaissances, May 2005, France. pp.CD-Rom. halshs-00581274

HAL Id: halshs-00581274

<https://shs.hal.science/halshs-00581274>

Submitted on 30 Mar 2011

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.

J.J. PLUCHART
Professeur des Universités
Universités de Paris II & UPJV
Jean-jacques.pluchart@wanadoo.fr

mars 2005

Comment gérer les raisons multiples de la normalisation de la qualité ?

résumé

La normalisation et la certification de la qualité des processus, des produits et des services marchands soulève de multiples paradoxes: elle contribue à «hyper-rationaliser» l'organisation de l'entreprise (selon l'expression de Wiener), mais, en réifiant son adaptation au changement, elle peut entraîner ses acteurs dans un processus de «régression» (au sens de Freud), qui inhibe leurs capacités créatrices. Cette perception négative de l'organisation scientifique de la qualité est toutefois contredite par l'amélioration des conditions de travail et par l'accélération du progrès technologique, qui sont généralement constatées au sein des entreprises adeptes de la «qualité totale». Ces contradictions apparentes invitent à une relecture philosophique et psychologique des approches de la normalisation de la qualité.

Comment gérer les raisons multiples de la normalisation de la qualité ?

La gestion de la qualité des produits et des services marchands, recouvre des démarches de normalisation et de certification des processus et des systèmes des entreprises, qui visent à intégrer des contraintes - plus ou moins contradictoires - de natures technique, économique, mais aussi, socio-culturelle et psychologique. Ces démarches ont notamment pour objet de transformer des ressources incorporées à l'organisation (compétences tacites, contingentes et difficilement transmissibles), en ressources objectivables et externalisables (savoirs explicites, autonomes et transmissibles). La normalisation et la certification de la qualité se présentent ainsi comme un « processus collectif de traduction » (Crozier & Friedberg, 1977), visant à mieux contrôler l'organisation (afin d'améliorer son efficacité et son efficacité) et à mieux responsabiliser ses acteurs (afin de limiter les risques technologiques, économiques et sociaux pris par l'entreprise). Elles s'imposent à ces derniers par la loi et/ou par le marché; elles structurent l'organisation, modèlent les processus et influencent la culture de l'entreprise, mais elles agissent également sur les systèmes psychiques de ses acteurs.

Selon cette interprétation, la normalisation-certification de la qualité des produits marchands contribuerait à « hyper-rationaliser » l'organisation (selon l'expression de Wiener, 1948), réifierait son adaptation au changement, et entraînerait ses acteurs – devenus sujets - dans un processus de « régression » (au sens de Freud), pesant sur leur motivation au travail et inhibant leurs capacités créatives. Cette perception négative de l'organisation scientifique de la qualité (importée du Japon au cours des années 1970) est toutefois contredite par l'amélioration des conditions de travail constatée au sein des entreprises adeptes de la « qualité totale » et par l'accélération du progrès technologique observée depuis trois décennies. Ces contradictions apparentes invitent à une relecture philosophique et psychologique des approches de la normalisation de la qualité.

Cette communication vise à éclairer ce paradoxe, grâce à des entretiens semi-ouverts avec cinq membres d'un groupe de projet chargé de développer la qualité au sein d'une filiale française d'un groupe industriel américain. Au-delà de ce questionnement ciblé, la recherche s'efforce plus généralement d'identifier et d'analyser les effets psychiques - productifs et contre-productifs - induits par les processus de normalisation organisationnelle. La restitution de la recherche est organisée en trois parties: les principaux concepts structurant le champ théorique du management de la qualité ont été d'abord mis à jour; les problématiques et la méthodologie de la recherche ont été ensuite présentées et discutées; certaines dimensions psychiques sous jacentes aux concepts managériaux introduits en 1ere partie, ont été enfin identifiées et analysées.

I. Les fondements théoriques du management de la qualité

Le management de la qualité des produits et services de l'entreprise est étayé par des concepts, des modèles et des systèmes issus de multiples théories gestionnaires et pratiques managériales. Ces approches dépassent les théories économiques classiques de la firme, en faisant appel aux notions de rationalité limitée, d'asymétrie d'information, de changement organisationnel, de responsabilité sociétale..., mais elles négligent ou minimisent le plus souvent les contingences psychiques pour les salariés du management de la qualité.

Qualité et rationalité organisationnelle

Le management de la qualité des produits et des services d'une entreprise repose sur une normalisation des comportements de ses acteurs, basée sur la conception et l'application de «documents établis par consensus et approuvés par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné» (ISO, 2001 cité par Giard, 2003, p.50). La normalisation et la certification des spécifications techniques participe de l'effort – engagé dès la révolution industrielle du XIXe siècle – en faveur de la standardisation des produits et de la rationalisation des procédures de l'entreprise. Elle est l'héritière du mouvement - dit du « *one best way* » - d'organisation scientifique du travail, né au début du XXe siècle et dominant jusqu'à la fin des «trente glorieuses». Elle poursuit un objectif d'efficience, visant directement des économies de coûts de production et de distribution des produits, et indirectement, l'attraction et la fidélisation des clients.

March & Simon (1958), puis Cyert & March (1963), enrichissent cette approche purement normative en introduisant l'hypothèse de la rationalité limitée sous-tendant le fonctionnement des organisations. La rationalité limitée (ou organisationnelle) passe par des normes, des codes, des procédures internes..., qui régissent les comportements de l'homme au travail. Ces structures et ces procédures contribuent moins à «optimiser» le fonctionnement de l'organisation qu'à «satisfaire» ses acteurs internes (les salariés) et surtout externes (les clients). Ce fonctionnement reposerait donc plus sur des compromis entre acteurs que sur des équilibres de marchés. Les organisations reposeraient sur des « coalitions » animées d'intérêts plus ou moins divergents et multiples, qui produisent et appliquent des normes afin d'encadrer les comportements collectifs. Les normes ne seraient que des « compromis datés », visant à répartir et à couvrir les risques entre les parties impliquées directement ou indirectement dans l'utilisation des produits et services de l'entreprise (clients, fournisseurs, salariés, actionnaires, assureurs, Etat, groupes d'intérêts...). La production de normes impliquerait la résolution des conflits qui opposent ces groupes d'acteurs: Crozier & Friedberg (1977, p.93) ne constatent-ils pas que les « règles ne sont elles mêmes que les produits de rapports de forces et de marchandages antérieurs, qu'elles constituent en quelque sorte l'institution-nalisation provisoire et toujours contingente de la solution que les acteurs... ont trouvé au difficile problème de leur coopération au sein d'un ensemble finalisé »?. Les normes ont ainsi été successivement conçues comme des « nœuds de contrats » (Coase), des « arrangements institutionnels » (Williamson), des « construits » (Crozier)..., imposés à des acteurs incapables d'en contrôler l'évolution. Les normes (notamment de qualité) fondent ainsi le modèle de l'entreprise conçue comme une « organisation-institution autonome » distincte de ses membres.

Qualité et logique institutionnelle

Akerlof (1970) dépassa le premier cette approche en introduisant l'idée que les normes de qualité viennent contredire certaines hypothèses des modèles économiques classiques. En raison de l'asymétrie d'information existant entre l'acheteur et le vendeur, ce dernier peut être tenté d'adopter des comportements opportunistes (dits de « sélection adverse » et/ou « d'aléa moral ») et faire ainsi prendre des risques à l'acheteur. Les bons agents du marché (qui vendent des produits de bonne qualité) doivent « signaler » (Spence, 1974), par des actions coûteuses (veilles technologique et réglementaire, standardisation et formalisation de procédures internes, certification du système d'assurance qualité, information du marché sur les caractéristiques des produits), que leurs produits sont conformes aux « promesses »

(publicitaires) qu'ils ont faites au marché. Afin de palier l'incomplétude du contrat, le vendeur est ainsi conduit à formaliser un « système d'assurance de la qualité de ses produits » puis à faire « certifier » ce système par un organisme agréé (Giard, 2003). Cette « assurance qualité » couvre « l'ensemble des actions préétablies et systématiquement nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences relatives à la qualité » (AFNOR, 1992). Le développement de la qualité reposerait donc moins sur des mécanismes marchands (le marché élimine systématiquement les produits de mauvaise qualité) ou sur des conventions sociales (la perception de la qualité d'un produit dépend de la réputation de son producteur et/ou distributeur), que sur des construits institutionnels: la qualité d'un produit est attestée par une conformité à des normes techniques, grâce à une certification (par un tiers accrédité) de ses procédures, et/ou par une homologation de ses produits par les donneurs d'ordres.

Selon les courants institutionnels, la normalisation serait ainsi régulée par la relation entre le politique et le savant (Weber) ou entre le dirigeant et le spécialiste (Habermas): le modèle technocratique confie aux spécialistes le soin de définir les normes; le modèle décisionniste attribue au dirigeant le choix des principes et au spécialiste celui des modalités; le modèle communicationnel suppose un dialogue entre dirigeants et spécialistes; le modèle constructiviste repose sur un « apprentissage » (de nature socio-culturelle) du débat entre les principaux acteurs impliqués (dirigeants, spécialistes, praticiens appliquant les normes).

Qualité et apprentissage organisationnel

Le processus de normalisation de la qualité engage les ressources et les compétences de l'organisation: les ressources recouvrent les actifs matériels (équipements et matériels homologués) et immatériels (réputation) contrôlés par l'organisation, tandis que les compétences désignent les capacités à développer et mobiliser ces ressources (Grant, 1991). Ce portefeuille de compétences doit présenter plusieurs caractéristiques: il constitue un système homogène difficilement fractionnable; il est développé grâce à un apprentissage collectif plutôt que par une captation de ressources externes; il fonde la culture et l'identité « orientées qualité » de l'entreprise. Cette définition s'inscrit dans une logique évolutionniste: elle distingue les compétences opérationnelles (appliquées à des tâches), les compétences fonctionnelles (mobilisées dans chaque fonction de l'entreprise) et les compétences stratégiques¹, qui conjuguent les capacités transversales de diagnostic, de prise de décision, d'innovation et de coordination des expertes et des praticiens de la qualité.

Ces diverses formes de compétences concourent inégalement à l'apprentissage collectif de la qualité. Seules les compétences stratégiques (ou dynamiques) confèrent des avantages à long terme (Barney, 1986). L'exploitation de ces derniers exige également une mobilisation des compétences au travers de routines organisationnelles (Nelson&Winter, 1982), subordonnée à plusieurs conditions: les compétences orientées vers la qualité doivent être créatrices de valeur pour le client (Hamel, 1994), permettre à l'organisation de s'adapter au changement et notamment, de résister à la pression concurrentielle (Diericks&Cool, 1989). Les compétences doivent être difficilement captables par les concurrents, parce que non transmissibles ou protégées par les lois sur la propriété intellectuelle. Elles doivent couvrir au moins la durée de validité de la technologie dominante exploitée par la firme (Grant, 1991). Elles ne doivent pas être aisément substituables (connaissances idiosyncrasiques) par d'autres ressources (Barney, 1991). Elles doivent être rentabilisables grâce à des structures, des processus, des systèmes et des cultures appropriés. Pour valoriser leurs compétences, les

¹ Egalement qualifiées de compétences cardinales, compétences générales, compétences-clés, compétences inter-fonctionnelles, compétences transversales, *core competences*, avec quelques nuances de sens selon les auteurs.

managers doivent ainsi alterner des phases d'exploration (ou de théorisation) et d'exploitation (ou d'opérationnalisation) de leurs savoirs et compétences (March, 1991). C'est ainsi qu'« il convient que les normes de qualité soient fondées sur les acquis conjugués de la science, de la technique et de l'expérience et visent à l'avantage optimal de la communauté » (ISO, 2001 cité par Giard, 2003, p.50).

Qualité et responsabilité sociétale

Afin de se plier à des normes obligatoires (imposées par la loi) ou de se soumettre volontairement à des normes facultatives (définies par des organisations professionnelles), l'entreprise doit réguler ses relations avec ses salariés, ses fournisseurs, ses clients, et plus généralement, les autres acteurs de son environnement (Etat, collectivités territoriales, relais d'opinion, prescripteurs, grand public...). Cette régulation doit contribuer à élargir la relation marchande de l'entreprise avec ses clients, en l'étendant à l'ensemble de son environnement socio-professionnel. La normalisation-certification participe ainsi du mouvement d'encastrement de l'entreprise dans la société civile (Granovetter, 1990). Cette responsabilisation sociétale repose d'abord sur une implication individuelle de chaque acteur en situation de travail, fondée sur une éthique (ou morale) socio-professionnelle.

Malgré sa diversité, cette typologie (non exhaustive) des approches de la normalisation-certification de la qualité, s'inscrit dans un champ essentiellement socio-économique. Elle traduit l'« hyper-rationalisation » de l'entreprise (Wiener, 1948), marquée par la subordination des structures et des comportements en entreprise à des rationalités à la fois substantive et procédurale (Simon, 1947). Ce processus d'hyper-rationalisation contribue toutefois à réduire l'espace-temps émotionnel de ses acteurs. Il soulève des contradictions entre des exigences de qualité des produits en réponse aux besoins des marchés et de la société, d'une part, de créativité et de motivation, en réponse aux contraintes des entreprises et aux attentes de leurs salariés, d'autre part.

II. le protocole de la recherche

La recherche fait appel à une méthodologie de type inductif, reposant sur deux séries d'entretiens semi-ouverts avec un panel de cinq membres d'un groupe de projet consacré au « management de la qualité totale », au sein d'une filiale française d'un groupe industriel américain. Ces entretiens ont eu pour objet d'analyser les perceptions² par ce panel des impacts psychiques du management de la qualité, à partir des concepts identifiés dans la revue de littérature. Une attention particulière a été portée aux répétitions, métaphores, associations verbales et disjonctions narratives perçues dans les discours des qualitatifs. La grille d'entretien a été ainsi structurée autour des quatre thèmes de la rationalité organisationnelle, de la logique institutionnelle, de la dynamique d'apprentissage et de la responsabilisation sociale des acteurs, sous-jacents au management de la qualité.

² par la reconstitution de schèmes communs de pensée, puis leur transformation en schèmes savants, selon la démarche préconisée par Demaziere et Dubar.

Le panel de qualitiens interrogés a pratiqué pendant plusieurs années l'approche « Six-Sigma » (6S)³, développée dans de nombreux groupes internationaux. Cette approche est une méthode intégrée de management, destinée à piloter le changement de l'organisation. Héritière du management de la qualité totale (TQM), elle a été initialement captée auprès des *keretsus* japonais par l'équipementier électronique américain Motorola au milieu des années 1980, puis a été appliquée et développée par le conglomérat General Electric⁴ à partir de années 1990, avant d'essaimer dans de nombreuses autres firmes internationales. Elle vise à la fois à mieux répondre aux attentes des clients et à accroître l'efficacité des processus de l'entreprise, par une gestion intégrée de la qualité. La méthode « 6S » est fondée sur « 6 principes » (Main, 1994) :

- la « priorité absolue » accordée à la qualité: elle vise à atteindre un niveau 6 de qualité (4 défauts maximum par million de points de contrôle); elle utilise des méthodes classiques d'identification des causes-effets des malfaçons (diagrammes de Fukuda, d'Ishikawa...), d'évaluation du coût de la non-qualité (CONQ) ...,
- l'orientation clients: elle fait appel à des techniques modernes de marketing telles que le *Consumer Relationship Management* ou CRM (gestion de la relation clients), le *Time-to-Market* (réduction des délais de mise en marché des produits), l'analyse de la valeur (*value analysis*), l'optimisation des cycles de vie des produits (*cycles optimization*)....,
- la recherche d'économies de coûts: elle applique des outils tels que le *target-costing* (programmation pluri-annuelle d'économies de coûts), le *feature-costing* (réduction systématique des coûts non créateurs de valeur pour les clients), le *kaizen-costing* (réduction progressive et collective des coûts)....,
- l'optimisation des processus (*process reengineering*) de l'organisation et l'allègement de ses lignes hiérarchiques (*lean management*)....,
- la conception intégrée des produits et de leurs processus de fabrication d'approvisionnement et de distribution (*supply chain management*).
- l'apprentissage organisationnel: la démarche repose sur une formation lourde des acteurs, une gestion rigoureuse de leurs connaissances (*knowledge management*) et le pilotage de leurs performances par des tableaux de bord intégrés (*balanced scorecard* ou BSC).

Afin d'intégrer ces objectifs et ces contraintes, la méthode « 6S » fait notamment appel :

- à un management original de projet : les projets « 6S » sont généralement développés par des groupes de projets, animés par des leaders (« *green belts* ») et composés d'experts (« *black masters* ») et d'acteurs-projets (« *black belts* »), qui sont directement placés sous l'autorité de la direction générale;
- à un management généralisé du risque: chaque division dispose de managers du risque chargés d'identifier, de mesurer et de couvrir les risques technologiques, juridiques et financiers encourus ; ces derniers font appel à de puissants réseaux d'avocats chargés de défendre les intérêts de l'entreprise ;
- une GRH pragmatique : au cours de « sessions C », les cadres « 6S » sont évalués, récompensés ou sanctionnés⁵, en fonction de leur positionnement dans une grille à 9

³ « 6S » désigne à la fois 6 niveaux de qualité des produits et processus de l'entreprise et la somme (Σ) des 6 conditions à remplir pour appliquer la méthode, parfois appelée DMADC (define, measure, analyse, design, control) ou DMACV (définir, mesurer, analyser, concevoir, vérifier).

⁴ General Electric est considéré comme un des modèles du management de la qualité aux Etats Unis (Main, 1994).

⁵ J.Welch (président de General Electric jusqu'en 2001) a été surnommé « neutron jack » ou « l'homme aux 100000 licenciements » (Fortune, 1999).

cases (« *X-grid* ») croisant leurs performances et leurs potentiels (forts, moyens, faibles).

L'approche « 6S » se présente ainsi comme une tentative d'hyper-rationalisation de l'organisation, visant à structurer, dans sa globalité, l'espace-temps de ses acteurs. L'interrogation de représentants de ces derniers est ainsi de nature à révéler des récurrences dans les perceptions des externalités psychiques du management de la qualité.

III. les dimensions intra-psychiques de la normalisation-certification

Les restitutions des entretiens montrent que la normalisation des méthodes de travail impliquée par le management de la qualité – en structurant l'espace-temps de l'organisation – peut contribuer à la régression des systèmes psychiques des acteurs-sujets de la qualité, mais que, sous certaines conditions, elle peut également stimuler leurs capacités créatives, à la fois positives et négatives, et ainsi favoriser l'adaptation de l'organisation au changement de son environnement.

Qualité, rationalité organisationnelle et régression du sujet

L'analyse des contenus des discours des enquêtés laisse apparaître des récurrences dans les concepts et les métaphores utilisés : la normalisation-certification « transforme l'atelier artisanal en chaîne industrielle », « standardise les comportements des opérateurs », « réduit leur espace de liberté », « transforme l'acteur en sujet »... Il en résulterait donc un « rétrécissement » de l'environnement spatio-temporel de l'homme au travail, qui induirait une régression (aux trois sens - respectivement systémique, temporel et fonctionnel – définis par Freud). Les membres du panel interrogé reconnaissent également que les organisations hyper-rationnelles (notamment celles qui appliquent la méthode « 6S ») ont mis en place des systèmes de communication (interne et externe) fondés sur un langage codé et chiffré, fonctionnel et impersonnel. La normalisation-certification est perçue comme une procédure « d'objectivation » qui permet de « rendre visible la pensée collective » (sic). Plus le langage devient fonctionnel, plus « il isole les sujets » (les praticiens de la qualité) en les obligeant « à se replier sur eux mêmes », en « limitant leur espace de dialogue » (selon la formule de Lacan, 1966, p.180). Seules les « situations de gestion non prévues par le manuel qualité » constituent des sources de « dialogue » entre le sujet et l'objet (le client) et entre les sujets eux mêmes. Les observations des qualitéiciens rejoignent ainsi celles de Vasse (1999), selon lesquelles la normalisation introduit un « passage de l'acteur agissant et parlant au sujet agi et parlé », une mutation « d'une organisation vivante à une organisation morte », une « translation d'un espace de désirs à un espace de pulsions de mort » (au sens de Freud). Ce passage a des effets sur les systèmes psychiques des acteurs de la qualité, qui sont différents selon leurs physiologies et leurs personnalités: il peut conduire à une « régression » des capacités de verbalisation (ou de création) des acteurs (Assoun, 1997, p.280-282), à une « auto-dérision » de ces derniers (Vasse, 1999, p.136), à une activation de leurs « pulsions de mort » (Freud).. .

Les membres du panel sont en revanche divisés sur les effets de cette régression, à l'instar de March & Olsen (1976), qui mettent en lumière les ambiguïtés et les ambivalences du processus organisationnel (*organizing*). Certains d'entre eux soutiennent que la régression d'un individu au sein d'un groupe lui permettrait de mieux « libérer ses forces créatrices » (sic), « afin qu'il livre à l'entreprise de la matière brute, qu'elle se chargera d'ordonner » (Assoun, 1997). D'autres soulignent au contraire qu'en standardisant les pratiques, la normalisation introduirait dans l'entreprise une nouvelle forme de « *one best way* », contraire à la confrontation créatrice entre les interprétations, les symboles et les mythes de ses acteurs.

Mais il est vrai que March lui-même n'est pas allé jusqu'à analyser « les jeux du désir constamment refoulés et repoussés dans les marges du *corpus*, alors que l'organisation, comme système politique, est fondamentalement un système imaginaire, simultanément moteur et leurre de l'action organisationnelle » (Martinet, 2004, p.167⁶).

Qualité, logique institutionnelle et mythes

Plusieurs membres du panel s'interrogent sur la portée et les limites des procédures de normalisation-certification, qui ne portent pour l'essentiel que sur les dimensions fonctionnelles et sociales du produit et de l'organisation marchande qui le conçoit, le fabrique et/ou le distribue. Un des qualitiens interrogés observe qu'une culture de la qualité repose, comme toute culture, sur des « normes mais également sur des mythes, des rites et des tabous ». Le produit recouvre en effet des notions et présente des statuts différents selon les disciplines de la gestion de l'entreprise: selon les économistes, il est « activé » par son utilité ; selon les sociologues, il est « désactivé » par le sens dont il est chargé; selon les psychologues et les analystes, il est « l'objet » d'un désir inconscient, la source de satisfaction d'une pulsion, la représentation d'un fantasme... L'objet soulève une des problématiques centrales de la philosophie et de la psychanalyse: il est un « lieu de projection » pour Freud (1910), « l'indice d'un manque » pour Lacan (1966), un « nœud de significations » pour Baudrillard (1983), une « métaphore » pour Barthes (1985)...

La stratégie et le management de la qualité d'un produit doivent ainsi contribuer, selon l'approche économique, à maximiser son utilité économique individuelle (pour le client) et collective (pour les autres acteurs sociaux impliqués), en réduisant notamment les risques liés à son utilisation; selon l'approche sociologique, ils doivent permettre d'enrichir la signification du produit et de mieux la conformer aux attentes sociales et culturelles de certains segments de clientèles et, au-delà, de l'ensemble de la société civile. Mais ils doivent également, selon une approche analytique, contribuer à charger le produit du «désir originel du fondateur de l'entreprise» (Enriquez, 1987), des «exigences des clients-rois» , des «fantasmes» des utilisateurs (Anzieu,1984), des «mythes importés» d'organisations concurrentes ou imaginaires, selon la formule de Zaleznik (1996)... La restitution de cette dimension essentielle du processus de normalisation de la qualité exige, selon le panel interrogé, une approche adaptée de l'apprentissage organisationnel, conduite par des leaders incarnant le « désir fondateur » de l'entreprise et/ou les fantasmes de ses clients.

Qualité, apprentissage organisationnel et « folie organisationnelle »

Plusieurs membres du panel s'interrogent sur la capacité d'une organisation pratiquant un management de la qualité totale (approche «6-S») à s'adapter au changement de son environnement: La normalisation - comme vecteur de formalisation et de transmission des connaissances et des compétences accumulées dans le cadre d'une gestion organisée de la qualité - est-elle aujourd'hui suffisante à générer les idées nouvelles (les « innovations de rupture») indispensables au renouvellement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise? March (1996, p.109) observe que « les gains du premier ordre pour les individus d'une adaptation au code, sont compensés par les pertes du second ordre provenant du fait que le code ne peut apprendre qu'à partir des individus déviants ». Il montre que « les groupes d'acteurs d'une organisation doivent se méfier des consensus ou des compromis, car c'est par les individus originaux, et non par ceux qui sont conformes (ou conformistes), que s'opère le changement organisationnel ». Par le concept de « folie organisationnelle », il privilégie

⁶ Martinet commente d'ailleurs la formule par un encouragement : « encore un petit effort professeur March ! ».

« l'exploration » à « l'exploitation » (March, 1996), les « routines dynamiques » aux « routines statiques » dans le développement des organisations.

Certains membres du panel interrogé soulignent l'importance de ces « zones d'incertitude », qui doivent subsister dans le processus de normalisation de la qualité. Par « l'angoisse » qu'elles suscitent chez les praticiens de la qualité (l'incertitude est synonyme de risque), ces zones (les *slacks* de March) favorisent les « émotions créatives », la « métis de l'affect », « l'intelligence émotionnelle »..., selon George (2000, p.1036). Les restitutions des entretiens laissent percevoir notamment « l'angoisse » que peut susciter chez certains opérateurs l'application de normes de qualité trop détaillées (« normes fermées »): une malfaçon, un dysfonctionnement du système d'assurance qualité, une entorse au manuel qualité, une non-conformité aux normes, l'échec partiel du plan qualité... peuvent entraîner l'entreprise dans un « processus de crise », plongeant ses salariés dans une spirale défensive, difficilement contrôlable, face à un environnement inconnu, hostile et répressif... La normalisation - et l'hyper-rationalisation des comportements qu'elle implique - contribue à réduire les risques industriels perçus par les clients, mais elle accroît surtout les risques réels encourus par l'entreprise fournisseur (la non-qualité ruine sa réputation) et par ses salariés (les malfaçons sont sanctionnées). Elle est ainsi de nature à scléroser les capacités positives de ces derniers..

Des membres du panel soulignent que, selon les théories en usage, le management de la qualité repose essentiellement sur les capacités positives (ou « dynamiques », selon Barney, 1987) nécessaires pour concevoir et produire sans cesse de nouveaux produits de qualité. Mais selon certains observateurs, la normalisation devrait aussi reposer sur des « capacités négatives » (selon l'expression de Keats, 1970, citée par French, 2001). Une capacité négative est définie comme une capacité créative fondée sur la révélation ou l'illumination, elles mêmes issues du doute, de l'ambiguïté, de la contradiction, de l'ignorance, de l'incertitude... Elle traduit une aptitude d'adaptation au changement, malgré les risques qu'il comporte. Contrairement aux idées reçues, les référentiels normatifs (codes, manuels, normes, standards...) recèlent des zones d'incertitude (*negative spaces* selon Gombrich, 1977, p.258), constituées par des caractérisations imprécises des articles, des contradictions entre normes, des ambivalences dans certains termes... Ces « espaces intermédiaires » (*intermediate spaces*) constituent autant de « terrains de jeu » (*spaces of play*, selon Winnicott, 1971) pour les chercheurs et les qualitatifs. C'est la conjugaison des capacités collectives positives (conceptualisées par les théoriciens du management) et des capacités collectives négatives (révélées par les analystes du management), qui constitue le réel levier de l'apprentissage organisationnel.

La normalisation de la qualité devrait donc être présentée à ses acteurs comme un processus dynamique de reconstruction collective des rapports de l'organisation à son environnement. Ce processus devrait être animé par un leader (*master belt* de la démarche *six-sigma*), présenté par Selznick (1957), comme un "agent d'institutionnalisation" ayant pour mission de conférer à l'organisation une finalité, un sens et des valeurs, la transformant en institution. Kotter (1992) ajoute : «tandis que le manager pilote l'organisation, le leader conduit le changement ». L'exercice d'un leadership dépendrait ainsi d'un pouvoir légitime (attaché à une position hiérarchique) et de compétences reconnues (fondés sur une expertise et/ou des expériences réussies), mais plus encore d'un pouvoir d'influence. Ce dernier puiserait sa source dans les capacités du leader à incarner les valeurs du groupe et à susciter des « désirs d'identification ou de transfert sur sa personne » (« charisme »). Il s'inscrit dans le temps passé (les histoires contenues dans les représentations) et le temps futur (les visions du projet en devenir). L'organisation est un « instrument rationnel, conçu pour l'organisation d'une tâche », tandis que l'institution est « le produit naturel des besoins et des pressions collectifs, un organisme qui réagit et qui s'adapte » (Selznick, 1957). Par cette action de dédoublement, « l'organisation acquiert un sens fondé sur les fonctions sociales et psychologiques qu'elle remplit; ce faisant, elle est valorisée pour elle même..., elle est ainsi soumise à une rationalité distincte de celles de ses membres » (Selznick, 1957). Cette rationalité est qualifiée de « nouvelle main invisible » par Crozier (1977).

Par cette vision du leadership, Selznick intègre en fait des notions essentielles de psychanalyse, rejoignant Freud (1913), qui établit des analogies entre certains traits de la psychologie individuelle et les caractères d'une organisation. Le leader a un statut de fondateur, figure symbolique imprimant à un projet son modèle de pouvoir, mais aussi, sa dynamique psychologique propre. Il introduit son système de valeurs dans le projet « qualité », à partir de signifiants qui se répètent (même après son départ) dans un discours porteur de sens. Par ce processus, il confère au projet sa propre structure psychique – son propre moi collectif - indépendante de celles de ses différents acteurs (Ketz de Vries & Miller, 1984 ; Zaleznik, 1989). Ce moi collectif exprimé dans la norme, « résulte de la sédimentation des investissements d'objets abandonnés⁷...il contient l'histoire de ces choix d'objets », selon l'expression célèbre de Freud (1910, p.241)

Mais le leader (ou *master belt*) réactive également la figure originelle du « père de la horde », les « idéaux pionniers » (la conception et la production de produits de qualité) du groupe. Malgré les (ou en raison des) contraintes imposées par les normes, il incite ses acteurs du groupe à remonter aux sources du projet, à retrouver l'énergie créatrice primordiale, à recouvrer la liberté originelle d'entreprendre. L'instinct, le désir et l'émotion peuvent être ainsi réintroduits dans l'univers rationnel et normatif de l'organisation. Mais il peut également provoquer ainsi une certaine régression des membres du groupe. L'institution a des modes de fonctionnement pouvant s'opposer aux logiques individuelles. Les réactions des acteurs sont conditionnées par leurs distances intellectuelle et émotionnelle vis à vis du groupe incarné par son leader; elles peuvent ainsi passer de la soumission passive à la contestation active. La diversité des personnalités des acteurs-projets est génératrice de conflits émotionnels qui ne contribuent à la création collective qu'à la condition d'être régulés par le leader du groupe. Ces contradictions sont à l'origine des notions de « folie organisationnelle » (March, 1976), « d'ambiguïté organisationnelle » (March & Olsen, 1976), de « dynamique émotionnelle » (Long, 2000)... L'exercice du leadership aurait donc une fonction transactionnelle dans un projet qualité conçu comme une organisation; il aurait une fonction transformationnelle au sein d'un projet qualité engagé dans un processus d'institutionnalisation.

⁷ les malfaçons et infractions antérieures aux normes de qualité.

Qualité, responsabilité sociale et culpabilité

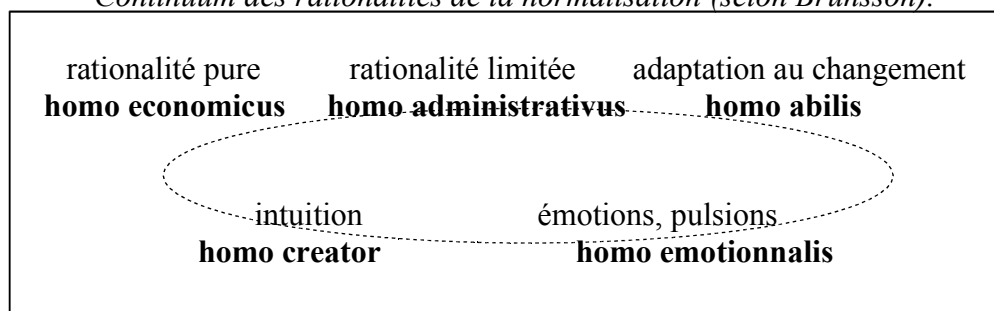
Les qualitiens interrogés observent qu'en exerçant le rôle d'instrument de la responsabilité sociétale de l'entreprise, la norme contribue à responsabiliser l'ensemble de ses acteurs directs (les salariés) et indirects (les fournisseurs et les distributeurs). La norme n'assume-t-elle pas alors la fonction d'un « surmoi » collectif, issu de « la sédimentation du moi », et exerçant ainsi « l'influence critique des parents » (la hiérarchie, les clients, les experts et la société), selon la formule d'Assoun (1997, p.433) ? La norme - en qualité d'« incarnation de l'instance parentale » - exercerait ainsi, par délégation du fondateur de l'organisation et du leader qui le représente -, une fonction de « conscience, de censure et de surveillance » collectives. Par cette fonction, comme par celle de verbalisation objective (analysée précédemment), le processus de normalisation-certification de la qualité serait donc de nature à entraîner, non seulement une régression des systèmes psychiques de ses acteurs, mais également une « internalisation de l'interdit » chez ces derniers et leur culpabilisation inconsciente vis à vis du groupe.

Cette « hypothèse est vérifiée » (sic), selon un membre du panel interrogé, par les affects ou signaux d'angoisse (morale) qui alertent le moi du qualitiens et de l'opérateur en situation de travail. Ces signaux d'angoisse sont activés par une mémoire (ou une « intelligence ») de l'affect, plus ou moins vive selon le vécu émotionnel antérieur du processus de normalisation.

Conclusion

Malgré sa visée exploratoire, son instrumentation sommaire et son terrain d'observation limité, la recherche met clairement en lumière le caractère multi-dimensionnel de la gestion de la qualité et laisse apparaître une pluralité de rationalités sous-jacentes (« l'hyper-rationalisation de l'entreprise »): pure ou substantive, dans les techniques de mesure de la qualité; limitée ou organisationnelle, dans les procédures et systèmes de contrôle; intuitive, dans la démarche créative de la normalisation; émotionnelle, dans son vécu. Le management de la qualité paraît sous-tendu par un « continuum de rationalités » (concept mis à jour par Brunsson en 1982), que le qualitiens ne peut maîtriser qu'en se comportant à la fois en *homo economicus*, en *homo administrativus*, en *homo creator*, en *homo habilis* et en *homo emotionnalis*.

Continuum des rationalités de la normalisation (selon Brunsson).



Cette approche idiosyncrasique du management de la qualité paraît seule de nature à expliquer les contradictions de ce dernier et à concilier les exigences de la normalisation de la qualité des produits, de l'innovation technologique et de la motivation des acteurs de l'entreprise. Elle repose sur une compréhension des changements techniques, des mécanismes

économiques, des comportements sociaux, mais également des référentiels philosophiques et des systèmes psychiques des acteurs de la qualité.

Références bibliographiques

- Amstrong D. (1996), "The recovery of think", ISPSO Symposium, p.2.
- Argyris C. (1990), *Overcoming Organizational Defenses*, Allyn & Bacon, p.28-42.
- Aubert N (1998), "Le sens de l'urgence", *Sciences de la Société* n° 44, mai 1998, p 29-42.
- Aveni (d') R.A., (1989), "The aftermath of Organizational Decline : a longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Firms", *Academy of Management Journal*, vol.32, n°3, p 577-605.
- Akerlof G, "the market for lemons: qualitative uncertainty and the market mechanism", *The Quarterly Journal of Economics*, vol.84, 1970.
- AFNOR, *gérer et assurer la qualité*, vol.2, ed. AFNOR, 1992.
- Anzieu D , *Le groupe et l'inconscient, l'imaginaire groupal*, Dunod, 1984, p.148.
- Bachelard G , *Le rationalisme appliqué*, PUF, 1970, p.109.
- Barney J.B., "Organisational Culture: can It be a Source of sustained competitive Advantage", *Academy of management review*, 3, 1986.
- Barthes R , *L'aventure sémiologique*, Seuil, 1985, p.252.
- Bion W.R. (1961), *Experiences in Group*, Basic Books, p.27.
- Black A., Wright P., Bachman J. (1997), *In search of Shareholder-value*, Financial Times eds, 352 p.
- Brunsson N, "The Irrationality of Action and action rationality: Decisions, Ideologies and organizational Action", *Journal of management studies*, vol 19, p 29-44, 1982.
- Crozier M & Friedberg E , *L'acteur et le système*, Seuil, 1978..
- Cyert RM.& March J.G., *a Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, 1963.
- Daft R & Weick K , "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, vol.10, n°2, 1978.p.284-295.
- Dosi G, Teece TJ & Winter SG, "les frontières des entreprises: vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise", *Revue d'Economie Industrielle*, 1^{er} trim.1990.
- Enriquez E , *De la horde à l'Etat*, Payot, 1987.
- Freud S , *Creative Writers and Day Dreaming*, Payot, 1908.
- Freud S, *Cinq leçons sur la psychanalyse*, Payot, 1910
- Freud S , *Totem et tabou*, Payot, 1913.
- Freud S , *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, Payot, 1921.
- Giard V, *gestion de la production et des flux*, Economica, 2004.
- Giard V, "la normalisation technique", *Revue française de gestion*, vol.29/147, 2003.
- Granovetter M, « the sociological and economic approaches to labor market analysis ; a social structural view », in *Granovetter & Swedberg (eds), the sociology of economic life*, Westview press, Boston, 1990.
- Kets de Vries MFR. & Miller D., *The Neuronic Organization*, Jossey bass.
- Lacan L, *Position de l'inconscient*, Seuil, 1966.
- Main J, *Quality wars: the triumph and deficits of american business*, the free Press, 1994.
- March J & Simon RH., *Organizations*, Wiley, 1958.
- March J, "l'entreprise comme coalition politique", *Journal of Politics*, 1962.
- March J., *décisions et organisations*, ed. d'Organisation, 1991.
- March J, « exploration and exploitation in organizational learning », in Cohen MD & Sproull LS, 1996.
- March J, "The Technology of Foolishness", in *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universität forlaget, Bergen, 1976, p.69.

Martinet AC, "James March, un fondateur de la pensée stratégique", *Revue française de gestion*, vol 28, 139, 2002.

Selznick P, *Leadership in Administration*, Raw, Peterson &co, 1957.

Spence M, *market signalling*, Harvard University Press, 1974.

Stapley L.F., *The Personality of the Organization: a psychodynamic Esplanation of Culture and Change*", Free Association Books, 1996, p.65-75.

Sainsaulieu R.& alii, *L'acteur et le sujet*, actes du colloque « Confrontations », 1992

Toussaint D, *Psychanalyse de l'entreprise*, l'Harmattan,2000, p.75.

Vasse D, *la derision et la joie*, Seuil, 1999.

Weick K, *sensemaking in organizations*, Sage publications, 1995.

Wiener N, *cybernetics*, Willey, 1948.

Winnicott D.W., *Playing and Reality*, Harmondsworth, Penguin, 1971.

Zaleznik A, *Learning leadership*, Harper &Row, 1993, p. 234.