

**Yvon PESQUEUX**

**Hesam Université**

**Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**

**292 rue Saint Martin**

**75 141 Paris Cédex 03**

**France**

**Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63**

**FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55**

**E-mail [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)**

**Site web [eesd.cnam.fr](http://eesd.cnam.fr)**

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

## **Résumé**

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction qui aborde la question des limites et critiques, il aborde successivement : loyauté et partialité ; d'autres limites de la gestion de la qualité ; les difficultés de la gestion de la qualité ; la critique ergonomique de René Amalberti ; une conclusion.

## **Introduction**

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 limites à la gestion de la qualité.

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 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>1</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'égoïsme 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

---

<sup>1</sup> G. P. Fletcher, article « loyauté », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996, pp. 874-878.

identification des agents organisationnels à cette « culture de la qualité » plaquée en quelque sorte et, par 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 l'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'efficience, 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>2</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 psychosociologisantes 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

---

<sup>2</sup> Y. Pesqueux, « Un modèle organisationnel en « domination – soumission » ? », halshs-02528013, 1/4/2020

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 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.

Yvon PESQUEUX

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>3</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.

---

<sup>3</sup> W. E. Deming, *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering, 1986.

C'est ce qui conduit à mettre en avant les « 7 habitudes » (ou aphorismes) de R. S. Covey<sup>4</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 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>5</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>6</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 zélés 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 latitude. 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 zélés 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

---

<sup>4</sup> R. S. Covey, « The Seven Habits of Highly Effective People », *PS Grmec-Privredni Pregled*, Belgrade, 1994.

<sup>5</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>6</sup> P. Crosby, *La qualité sans larmes*, Economica, Paris, 1986.



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.

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 réfléchi 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 valides 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 QQQCP, 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 œuvre 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 œuvre 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>7</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 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>8</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>9</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

---

<sup>7</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>8</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>9</sup> I. Nonaka & H. Takeuchi H., *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997.

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>10</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-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>11</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. À 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

---

<sup>10</sup> M. Domenc & M. Marquié, « Les acteurs dans les démarches qualité : soumission ou coproduction ? », *Sciences de la Société* n° 46, Presses Universitaire du Mirail, 1999, pp. 35-47.

<sup>11</sup> J.-P. Neuville, « Le marché et la convention à l'épreuve de l'organisation », *Sciences de la Société* n° 46, Presses Universitaire du Mirail, 1999, pp. 103-118.

(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 édictée. 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>12</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 ;
- 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.

---

<sup>12</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007  
Yvon PESQUEUX

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> )