

LA QUALITE TOTALE A L'INTERFACE DES DEMARCHES PARTICIPATIVES ET DE LA PERFORMANCE GLOBALE

Frédérique George-Blondel*

Résumé. - La Qualité Totale est un mode de gestion qui utilise des démarches participatives afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise. Elle s'accompagne nécessairement d'une organisation qui facilite la participation des salariés à la résolution de problèmes.

Mots-clés : Qualité totale - démarche participative - performance - décision - organisation

1. Introduction

Ce travail part d'une interrogation sur la finalisation des démarches participatives. Alors que dans certaines entreprises, les démarches participatives s'essoufflent ou échouent, des dirigeants persistent à les encourager. En effet, les changements de l'appareil productif nécessités par l'accroissement de la concurrence (diversification et amélioration des produits) requièrent une attitude de coopération des salariés. La démarche qualité correspond essentiellement, dans le cadre taylorien, à un contrôle *a posteriori*. L'attention dans le travail ne concerne alors qu'une partie des acteurs et ce, à un certain stade de la production. "La qualité totale", expression pratique de la gestion globale de la qualité ("total quality control"), est un principe de management qui étend les relations de type "client fournisseur" à l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Il s'agit d'un mode de gestion fondé sur l'attention soutenue portée à la qualité par l'ensemble des acteurs et ce, à tous les stades de la production : c'est pourquoi elle a besoin d'être accompagnée d'une démarche participative. Nous définirons celle-ci comme un processus qui désigne la volonté et l'action, individuelles ou collectives, des acteurs de

* A.T.E.R. à l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis.

l'entreprise de prendre part à la résolution de problèmes* liés à l'activité de leur entreprise. Désignant le salarié comme un acteur de la décision, la démarche participative est de ce fait directement associée à la qualité totale par le biais de la résolution de problèmes. C'est ce que nous entendons ici par la "finalisation" des démarches participatives, entendue comme l'utilisation de celles-ci à des fins bien définies.

L'entreprise post-taylorienne n'est plus seulement un lieu de production de masse des produits, mais également un lieu de conception et de décision collectives en vue d'améliorer la qualité des produits. De ce fait, elle utiliserait les capacités cognitives des salariés mieux que ne le pourrait l'entreprise taylorienne. Les démarches participatives ne sont effectivement mises en oeuvre que si elles permettent d'attribuer un surplus de performance à l'entreprise qui les utilise. Elles sont en effet encouragées essentiellement par les directions des entreprises. Or, celles-ci ne partagent pas leur pouvoir de décision par altruisme : il est nécessaire qu'elles trouvent un intérêt économique à les mettre en oeuvre.

Ainsi la qualité totale*, qui généralise la démarche qualité à l'ensemble de l'entreprise, se situe à l'interface des démarches participatives qu'elle mobilise et de la performance de l'entreprise qu'elle est censée améliorer.

En premier lieu, nous verrons que la qualité totale nécessite la participation de tous les membres de l'entreprise à la résolution de problèmes. En ce sens, la qualité totale est un mode de gestion spécifique qui s'accompagne d'une décentralisation de la prise de décision. Associée à une participation accrue des salariés aux décisions, elle implique notamment la réduction du nombre d'échelons hiérarchiques afin de rapprocher la prise de décision des "hommes de terrain". Cette décentralisation s'accompagne d'un mode de coordination spécifique dont le moteur est la confiance.

Ensuite, nous verrons que l'engouement pour la qualité totale s'explique par le différentiel de performance que ce mode particulier de gestion permet d'attribuer à l'entreprise qui la pratique. En effet, les entreprises cherchent à optimiser l'allocation de leurs ressources, à la fois humaines et matérielles, en réduisant leur gaspillage.

Nous éclairerons notre exposé à la lumière des résultats de l'enquête menée dans le cadre de notre travail doctoral*, qui portent sur les démarches qualité, ainsi que sur leurs rapports avec les démarches participatives d'une part, et la performance de l'entreprise d'autre part.

*La résolution du problème comprend ici les trois phases de la décision de H.A. Simon : l'intelligence ou l'identification du problème, la conception des alternatives et la sélection de la solution... (sans oublier qu'il peut exister une itération dans ce processus de décision).

*Il peut être utile de justifier notre cadrage sur ce mode de gestion plutôt que sur d'autres qui lui sont pourtant comparés, en particulier Kaizen. Signifiant "amélioration" et au-delà, amélioration continue englobant tous les salariés, il regroupe les démarches de gestion totale de la qualité, de juste-à-temps (JAT), de zéro défaut et de Kanban en vue d'améliorer les processus productifs. Kaizen inspire la gestion totale de la qualité en fournissant sa logique générale : "l'amélioration". Notre analyse est donc centrée sur la qualité totale car celle-ci constitue la forme "opérationnelle" du Kaizen.

*L'enquête a été menée sous forme d'entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de 32 directeurs ou responsables qualité de grandes entreprises industrielles au cours de l'année 1997. L'annuaire (1996/97)

2. Qualité totale, décision et organisation

La qualité totale correspond à la recherche continue de l'obtention de la qualité lors du processus productif en y associant notamment tous les salariés par le biais de démarches participatives. Elle s'accompagne ainsi nécessairement d'un cadre organisationnel qui favorise la participation des acteurs à la prise de décision.

2.1 *Qualité totale et démarche participative*

M. Périgord (1987) établit un sens de causalité qui agit de la qualité totale vers la démarche participative. La qualité totale déboucherait en effet sur une participation active des salariés motivés par ce type de politique de l'entreprise. Cette conception est sous-tendue par l'idéologie selon laquelle la qualité totale constituerait à elle seule un argument suffisant pour amener les salariés à y participer. Il nous semble plus pertinent de considérer au contraire la démarche participative comme une condition permissive de la qualité totale et non comme l'une de ses conséquences. C'est bien le type de gestion fondé sur l'attention soutenue portée à la qualité à tous les stades de production qui demande à être accompagné d'une démarche participative.

Une analyse lexicale nous a notamment permis de repérer la finalisation des démarches participatives menées dans les entreprises afin de vérifier qu'elles sont effectivement associées à la qualité des produits. "L'amélioration de la qualité" est citée comme objectif de la démarche participative et/ou, plus précisément, de la participation à la décision dans les 14 entreprises suivantes : KODAK-PATHÉ, OTIS, RENAULT, ELF, LESIEUR, UGINE, ST-GOBAIN, PÉCHINEY ALU., SANOFI, la SNCF, SCHNEIDER, L'ORÉAL, SOLLAC ET MICHELIN. La démarche participative est de ce fait clairement finalisée par l'amélioration de la qualité produite par l'entreprise. Il est intéressant d'y repérer de nombreuses entreprises traditionnelles dont la production est à forte valeur ajoutée.

En outre, la "participation à la décision" donne lieu à une définition opérationnelle orientée vers la résolution de problèmes dans 7 entreprises : PANZANI-WILLIAM-SAURIN, IBM, LESIEUR, CMB, PÉCHINEY, SCHNEIDER et PHILIPS. Au total, 18 directeurs ou responsables qualité ont finalisé les démarches participatives ou la participation à la décision par la recherche de l'amélioration de la qualité incluant ici la résolution de problèmes. Il est intéressant de noter à ce titre que les ouvriers sont en particulier associés aux décisions concernant la gestion de la qualité des produits, ce qui va bien dans le sens de la finalisation de la participation à la

du Mouvement Français pour la Qualité (M.F.Q.) nous a permis de recueillir les références des entreprises concernées et les coordonnées des contacts au sein de celles-ci.

L'analyse lexicale concerne le traitement automatique des questions ouvertes : les réponses contenant certains mots sont rassemblées sous forme de modalités précises. D'ouvertes, les réponses deviennent fermées. L'essentiel de cette démarche empirique "qualitative" consiste ici à prendre des notes lors des entretiens semi-directifs et d'en analyser le contenu. Les variables sont recodées afin d'intégrer les réponses de chaque personne interrogée dans l'une ou l'autre des catégories construites a posteriori à partir de l'ensemble des réponses.

décision par l'attention accordée à la qualité des produits... et ce jusqu'au bas de l'échelle hiérarchique.

Les démarches participatives sont en outre du ressort des responsables de la qualité, et moins de celui des responsables des ressources humaines. Cela confirme la finalité de cette fonction qui n'est plus seulement la satisfaction des besoins humains des salariés mais bel et bien la pérennité de l'entreprise à travers l'amélioration de la qualité des produits.

La démarche participative, inscrite dans la qualité totale, nécessite implication et concentration dans le travail fourni. *"Il ne s'agit pas tant de produire que d'innover pour proposer des produits améliorés et satisfaire les commandes et exigences de qualité dans des délais brefs. [...] La participation prend tout son sens dans ce cadre"* (Laville, dans l'ouvrage collectif dirigé par Martin, 1989). Aujourd'hui, la réalisation du travail nécessite l'engagement des personnes dans celui-ci. La gestion totale de la qualité, en instituant des groupes transversaux de travail et une autonomie plus grande des travailleurs, s'associe ainsi nécessairement à un degré élevé de participation à la décision. *"Les dispositifs participatifs seraient des lieux de préparation collective aux micro-décisions principalement centrées sur l'amélioration des techniques, de l'organisation, des conditions de travail et du produit"* (Gautrat-Mothé, dans l'ouvrage collectif dirigé par Martin, 1989).

2.2 *L'individu expert*

La qualité totale fait intervenir la capacité de prévenir, donc un fort potentiel d'invention et de créativité pour dresser une liste de tous les événements susceptibles d'intervenir dans le futur et de la façon de résoudre les dysfonctionnements. Dans ce cas, *"au lieu d'être séparée du travail effectif, la prise de décision est intégrée au travail"* (Champy et Hammer, 1993). Il est nécessaire de développer la capacité générale des individus à résoudre des problèmes. Un élément spécifique du système productif pourra, ou non, être replacé dans l'ensemble du processus auquel il appartient. Seul un acteur "formé" reconnaîtra les signes propres à impliquer une décision. *"Un des fondements de l'obtention de la qualité totale dans une entreprise apparaît être la reconnaissance de l'individu comme "expert" de son travail"* (Bartoli et Hermel, 1986). Un symptôme sera dès lors interprété comme révélateur d'un problème qui pourra donner lieu à une prise de décision locale.

En outre, la responsabilisation, rendue nécessaire dans le cadre de la qualité totale, doit logiquement s'accompagner du droit à l'erreur. Non seulement l'erreur ne doit pas être personnalisée, mais elle doit servir à tous pour éviter qu'elle ne se répète et pour en "tirer les leçons". Ainsi, la culture PDCA (plan-do-check-act) de W.E. Deming implique, selon le responsable qualité de CMB, "de ne pas rechercher systématiquement un coupable car le système est responsable dans 80% des cas". L'assurance-qualité est ainsi le support-clé de la qualité totale. Sans ce support, la qualité totale demeure une philosophie sans les moyens nécessaires pour l'appliquer. Dans ce contexte, la formation à la qualité, destinée à entretenir et à développer les compétences, et d'ailleurs pratiquée dans la majorité des entreprises, est le corollaire indissociable de la responsabilisation des acteurs.

Un des obstacles bien connus lors de l'instauration d'un mode de gestion spécifique est la défiance généralisée à laquelle il peut se heurter. C'est pourquoi la confiance, progressivement et mutuellement acquise par l'instauration d'un marché du travail interne et par l'implication des salariés dans leur travail, peut conditionner ou handicaper le bon fonctionnement d'une telle démarche.

2.3 Une coordination fondée sur la confiance

Si l'autorité était le principe de management le plus répandu dans le passé, une approche plus consensuelle de la prise de décision semble caractériser la démarche de qualité totale. A. Orléan (1994) nous *rappelle* dès 1974, dans son livre "*The limits of organizations*", Kenneth Arrow définissait la confiance comme une institution invisible au même titre que les règles de droit ou les principes éthiques". La confiance organisationnelle tisse des pratiques d'apprentissage et de coordination collectives par l'émergence des règles implicites qu'elle implique. En ce sens, elle est un mode de contrôle *a priori* des comportements individuels. Elle apparaît ainsi comme une force qui peut pousser les acteurs à coopérer spontanément en vue d'atteindre des objectifs de l'entreprise, qui diffèrent *a priori* des leurs. La confiance est nécessaire pour que le salarié participe effectivement et pour que l'entreprise mette en oeuvre cette participation à la qualité totale : elle favorise de ce fait les relations salariales propices à la mise en oeuvre et à la réussite d'une telle démarche. Processus d'apprentissage collectif à long terme, elle conditionne la transformation profonde de la gestion du travail. La confiance est donc une croyance qui, lorsqu'elle est mutuelle, permet de fonder une action collective.

C'est pourquoi la confiance est une condition nécessaire à la réussite de la mise en place de démarches participatives dans le cadre de la qualité totale. La gestion totale de la qualité est définie précisément comme un type de gestion centré sur la confiance généralisée à l'ensemble des relations intra- et inter- entreprises. Elle implique ainsi l'existence d'un cadre organisationnel participatif qui favorise le développement de contrats de confiance entre tous les individus : l'initiative individuelle *a priori* est préférée au contrôle autoritaire *a posteriori*. La démarche de qualité totale implique en effet une implication du salarié qui est difficilement contrôlable par le biais de l'autorité. En outre, le recours à l'intelligence et à l'autonomie des acteurs se prête mal à un contrôle autoritaire. Ainsi, la confiance est un mode de coordination particulièrement bien adapté à la qualité totale car elle permet d'allier autonomie des acteurs et contrôle de leur action. "*C'est précisément cette confiance qui va permettre de réduire les contrôles très importants qui étaient réalisés auparavant à tous les stades du contrat, de la sélection à la livraison des produits*" (Baudry, 1994). La qualité totale peut ainsi définir un nouveau mode de gestion axé sur la confiance réciproque qui implique la participation des salariés à la prise de décision.

Pour participer au bon fonctionnement de l'entreprise, il faut que le salarié ressente un "retour" de sa part. Celui-ci peut résider dans l'existence d'un marché interne* à l'entreprise : bonnes conditions de travail, salaires élevés, stabilité de l'emploi, flexibilité du travail exclusivement interne. L'organisation d'un marché interne permet donc de baser les relations de

travail sur la confiance réciproque. La philosophie de la société HEWLETT-PACKARD est ainsi l'innovation par le personnel ; sa ligne de conduite est parallèlement de refuser de renvoyer des gens. En échange de certains sacrifices, notamment la réduction des salaires et du nombre d'heures travaillées en période difficile, l'entreprise s'engage à assurer à ses salariés la sécurité de leur emploi. La relation de confiance permettrait aux deux partis, entreprise et salarié, de profiter de leur bonne volonté réciproque à travers l'accomplissement de cette entente tacite.

2.4 *Une organisation décentralisée*

La gestion totale de la qualité implique en outre l'existence d'une structure organisationnelle décentralisée permettant une autonomie plus grande des travailleurs. Ainsi, pour F.A. Von Hayek⁹, la rationalité limitée, à savoir "*le caractère inévitablement imparfait de la connaissance humaine*", justifie la décentralisation de l'information afin que les spécialistes puissent en disposer directement pour agir.

Parmi les six configurations organisationnelles dénombrées par H. Mintzberg^{*}, l'adhocratie (ou configuration innovatrice) comporte des équipes d'experts qui sont coordonnées par ajustement mutuel au sein d'une structure matricielle. Lors de réunions, "*le problème doit alors être défini et redéfini, les idées qui peuvent lui apporter une solution sont alors établies et débattues, les alliances sont alors prises puis dénouées autour des différentes solutions, jusqu'à ce que tout le monde entre dans la phase difficile de la discussion où enfin une solution sera adoptée*" (Mintzberg, 1990). La coordination passe, surtout dans les organisations complexes, par la communication informelle qui est particulièrement adaptée aux structures organisationnelles décentralisées. L'efficacité de la coordination décentralisée repose sur l'apprentissage par proximités personnelles. L'exemple d'adhocratie cité par l'auteur est celui du groupe HEWLETT-PACKARD. Une structure décentralisée de prise de décision permet ainsi d'accroître la capacité d'adaptation de l'organisation en allouant aux "hommes de terrain" la responsabilité de prendre les décisions que les événements réclament. La flexibilité, l'apport d'informations pertinentes par l'homme de terrain et les "retours" sont autant de caractéristiques destinées à favoriser les capacités de réactivité de l'entreprise. Il s'agit d'enrichir la décision tout en allégeant son processus. La prise de décision est meilleure si elle appartient à "l'homme de terrain" qui est le mieux placé pour résoudre le problème. Une structure décentralisée permettrait ainsi une rapidité de réaction plus grande et une pertinence accrue des décisions prises, étant donné la connaissance plus fine des problèmes à résoudre.

Notre travail de terrain a permis de mettre en évidence plusieurs traits caractéristiques des démarches qualité qui s'inscrivent dans le cadre de cette décentralisation décisionnelle et

⁹Le marché interne est défini par ses auteurs P.B. Doeringer et M.J. Piore comme "*une unité administrative, où la rémunération et l'allocation du travail sont gouvernées par un ensemble de règles et de procédures administratives*".

^{*}Voir : HAYEK F.A., *The use of knowledge in society*, *American economic review*, 1945, n°35.

^{*}Rappelons les six configurations organisationnelles de H. Mintzberg par ordre croissant de décentralisation : la configuration entrepreneuriale, la configuration mécaniste, la configuration divisionnalisée, la configuration professionnelle, la configuration innovatrice (ou l'adhocratie) et la configuration missionnaire.

organisationnelle : la fonction qualité proprement dite, ainsi que l'évolution de la finalité des groupes de résolution de problèmes.

La première ligne de conduite concerne la fonction qualité qui est marquée par sa décentralisation au niveau des sociétés.

Quelques exemples d'entreprises (ST-GOBAIN, PÉCHINEY, GEC ALSTHOM, RHÔNE-POULENC, EDF, SODHEXO) montrent l'"opérationnalisation" de cette fonction au niveau du "terrain", à savoir au niveau des sites de production. La fonction qualité centrale (au niveau du groupe) est ainsi réduite au profit des démarches de qualité décentralisées. Son rôle principal consiste dès lors à impulser la politique qualité du groupe en laissant les sociétés mener leurs propres démarches qualité. Elle permet de vérifier alors les engagements et les résultats des démarches de qualité conduites dans les sites de production. Elle peut ainsi permettre de remarquer celles qui semblent fonctionner le mieux afin de les promouvoir dans d'autres sites.

Dans d'autres entreprises, l'amélioration apportée par un groupe de travail transversal peut ensuite être diffusée à l'ensemble du groupe. Ainsi, la fonction centrale remplit un rôle de cohérence et de coordination entre les fonctions qualité décentralisées sur le terrain. Si celles-ci ont l'avantage incontestable d'être adaptées au fonctionnement spécifique de chaque unité, leurs activités peuvent être redondantes sur les "trons communs". Ainsi, par exemple, un groupe projet travaille en 1997 sur le processus "exécution des commandes" chez KODAK-PATHÉ. Les projets destinés à améliorer certains processus transversaux permettent naturellement à l'entreprise de dégager des gains de temps et des économies d'échelle.

Enfin, dans certaines entreprises (PÉCHINEY ou RHÔNE-POULENC), la fonction qualité a été supprimée au niveau central pour ne conserver que les fonctions qualité opérationnelles spécifiques à chaque site de production. Des groupes tels que RANK XEROX ou IBM ont un département qualité beaucoup plus diffus au sein de l'organisation, qui est elle-même moins hiérarchisée*.

En outre, il semble que les groupes de résolution de problèmes voient leur finalité évoluer. L'effet peut être décourageant si les salariés ne ressentent pas de retour à l'occasion de leur participation aux décisions, notamment dans le cadre des groupes de résolution de problèmes. C'est la raison fondamentale de l'abandon des cercles de qualité chez LESIEUR, qui a ouvert la voie à la création de groupes de travail plus spontanés. Les cercles de qualité sont ainsi qualifiés de bons instruments de sensibilisation et/ou de formation aux démarches qualité (FRANCE TÉLÉCOM ou IBM). Leur efficacité en termes productifs est, au contraire, souvent remise en question. Les structures formelles régulières peuvent représenter un gaspillage de temps productif lorsqu'elles génèrent une routine parallèle à l'organisation du travail où l'on "parle de son travail" sans forcément s'intéresser aux problèmes précis rencontrés par le processus productif.

*IBM et SODEXHO hors Europe sont des groupes fondés sur des changements d'organisation plus radicaux : reengineering notamment.

Il semble que le maintien réussi des cercles de qualité soit lié à leur incorporation dans le fonctionnement même du système productif. En effet, les groupes de résolution de problèmes, quelle que soit leur forme, sont intégrés, dans certaines entreprises, au travail habituel des salariés. Ils font dès lors partie de leurs horaires de travail normaux et concernent des problèmes quotidiens. Cette organisation du travail orientée vers les problèmes de qualité concerne notamment les cercles de qualité de PEUGEOT, CITROËN et SOLLAC, ainsi que les groupes d'analyse de problèmes de PANZANI-WILLIAM-SAURIN.

Ainsi, les cercles de qualité de SOLLAC utilisent des fiches de synthèse qui décrivent le sujet traité (nature du problème et objectifs pour le résoudre), les moyens utilisés (financiers et pratiques), ainsi que les résultats qualitatifs et quantitatifs obtenus (comprenant le coût de l'investissement et les coûts d'opportunité réalisés). Cela suppose que les équipes disposent librement du budget qui leur est alloué. Il peut en outre s'agir de "trucs bon marché" inspirés d'idées simples à mettre en oeuvre qui apportent des gains qualitatifs importants (réduction des nuisances sonores ou amélioration de la sécurité notamment).

Une autre solution est inspirée d'une démarche propre à SCHNEIDER qui alloue à ses modules "responsabilités" un budget, destiné à satisfaire les clients, dont les membres de l'équipe disposent librement avec comme seule contrainte d'en assurer le suivi. Cela donne lieu par ailleurs à une "évaluation pour comprendre ce qui fonctionne mal".

Chez SODEXHO enfin, la participation à la décision fait partie intégrante du travail des salariés. En ce sens, les "self-directed teams", qui "sont des équipes à responsabilités tournantes ou sans aucune personne responsable du tout" fournissent l'exemple qui illustre certainement le mieux l'autonomie accordée aux salariés dans leurs prises de décisions et dans l'organisation de leur travail.

Dans d'autres entreprises, les "structures spontanées" dont la durée de vie est égale à celle du problème traité, qu'elles soient verticales ou transversales, sont privilégiées : c'est en particulier le cas chez IBM, ELF, LESIEUR, L'ORÉAL, RANK XEROX ou PROCTER&GAMBLE. Chez L'ORÉAL, cette évolution est liée au constat de l'essoufflement des cercles de qualité et du découragement des salariés "car la résolution d'un problème n'était pas traduite dans les faits, parallèlement à la motivation du travail bien fait". La formalisation systématique a laissé place à davantage de spontanéité selon "la culture orale latine de L'ORÉAL". Le cas le plus significatif est celui de PROCTER&GAMBLE, où "il n'existe pas de groupe fixe".

Dans tous les cas, le principe implicite de gestion consiste à associer les travailleurs à la résolution de problèmes afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

3. Qualité totale et performance globale de l'entreprise

Il s'agit en effet d'associer les travailleurs à la prise de décision afin d'utiliser leur expérience et leur intelligence en sus de leur force de travail. Il est nécessaire, pour que la direction de l'entreprise trouve un intérêt à mettre en place une démarche participative, qu'elle compense la perte partielle de son pouvoir, issue de la délégation des décisions aux échelons

inférieurs, par l'acquisition d'une performance accrue : celle-ci passe par la pleine utilisation de ses ressources humaines.

3.1 *De l'efficacité à la performance globale*

Les ressources humaines représentent une réserve de performance incertaine et difficile à évaluer. L'Organisation Scientifique du Travail (OST) était destinée à éviter le gaspillage de ressources matérielles et de travail. Or, les gains obtenus par le rythme soutenu des cadences sont compensés par les pertes issues des conflits et des forts taux d'absentéisme et de rotation du personnel. Quant aux matières, la détérioration de la qualité contrebalance l'accroissement de productivité.

C'est pourquoi il est utile d'apporter une définition de la performance qui dépasse la seule efficacité. L'unicité de ce critère, quantitatif de surcroît, caractérise essentiellement un système rationalisé de production de masse. En effet, l'usage exclusif d'indicateurs quantitatifs n'est plus adapté à la gestion de l'organisation moderne dont la production complexe et diversifiée nécessite attention et implication des salariés dans le processus de production. L'indicateur le plus utilisé encore aujourd'hui dans la majeure partie des entreprises, celui de la productivité, est défavorable à l'allocation de temps non directement productif. Ainsi, dans la comptabilité traditionnelle, le temps qui n'est pas consacré à la production est considéré comme une perte financière, même s'il permet d'améliorer la qualité des produits ou la compétence des salariés. La seule prise en compte de la productivité du travail risque donc d'être accompagnée d'effets pervers tels que la détérioration du niveau de la qualité. Au-delà du calcul comptable financier traditionnel, il peut ainsi se révéler nécessaire de raisonner en termes de performance globale qui intègre le caractère qualitatif de la production.

Certains responsables d'entreprise considèrent que productivité et qualité sont nécessairement antinomiques. L'effort porté sur la qualité se traduirait par une baisse de productivité et, inversement, l'accélération de la production entraînerait une détérioration de la qualité. Or, l'amélioration de la qualité permet, en évitant le gaspillage d'heures de travail et de matières, la réalisation d'un meilleur produit fini. Travailler mieux sans travailler plus permet de dégager des gains de productivité supplémentaires. A. Riboud a par exemple défini un indicateur de productivité globale qui rapporte le coût des facteurs de production (travail, capital et matières premières) à la production effective (hors produits défectueux). La qualité des produits est ainsi intégrée dans la définition de la performance de l'entreprise : celle-ci s'accroît, à coût inchangé des facteurs de production, si les problèmes de qualité diminuent.

C'est pourquoi l'amélioration de la qualité se situe, d'après W.E. Deming (1982), au début de la réaction en chaîne de la production : amélioration de la qualité => baisse du coût de revient => augmentation de la productivité => croissance des parts de marché et de l'activité.

Si Ton se réfère à F. Ambada (1993), la qualité totale "vise à mobiliser tous les membres d'une entreprise pour obtenir la satisfaction du client au moindre coût. Dans ses objectifs, ce concept fédère flexibilité comme capacité d'adaptation à l'évolution des goûts et besoins des clients, et efficience (productivité) dans la mesure où il implique la minimisation des ressources consommées pour un niveau

d'output donné". La qualité, la productivité et la flexibilité sont ainsi les trois paramètres principaux d'efficacité de la fonction de production, auxquels il est possible d'ajouter, d'après la définition précédente, la minimisation des coûts. "La qualité apparaît plus comme un paramètre central dont l'amélioration contribue de façon conjointe à l'élévation de la flexibilité et à l'augmentation de la productivité".

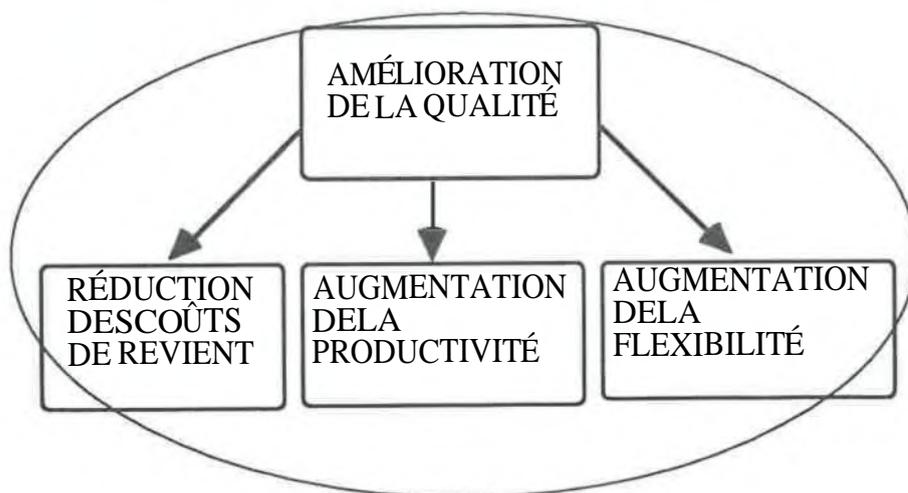


Figure 1 : accroissement de la performance

Enfin, la somme des coûts de production de chaque phase de production n'est plus appropriée pour appréhender le coût du processus entier. En effet, les services sont en trop étroite interdépendance pour pouvoir faire la somme de coûts dépendant les uns des autres. C'est ainsi que les entreprises tentent d'adopter une mesure de productivité globale, une organisation du travail organique plutôt que fonctionnelle, et l'imbrication production/services. Ces transformations sont destinées à répondre aux nouvelles exigences du système productif international.

3.2 *La valeur du produit, résultat de la valeur du processus qui l'a créée*

Définie par F. Ambada comme une "démarche organisationnelle de recherche de l'efficacité globale" (1996), la qualité totale est orientée vers la prospérité durable de l'entreprise. C'est pourquoi il est pertinent, pour étudier la performance, de s'intéresser non seulement au résultat mais également au processus qui l'a produit.

L'objet principal de la qualité totale est précisément la maîtrise des processus productifs et de leurs interactions. La logique sous-jacente de la démarche est que la qualité d'un produit ne peut être obtenue, de façon durable, que par la qualité des processus qui ont contribué à sa fabrication. La qualité totale intègre les principes de l'assurance qualité en élargissant son champ d'action à toute l'organisation. Elle ne concerne plus seulement la qualité du produit ou du service, mais l'ensemble des activités de l'entreprise organisées en processus : elle correspond à la recherche continue de l'obtention de la qualité lors du processus productif. Celui-ci désigne un

ensemble d'activités qui se combinent pour créer, à partir d'un input donné, un produit de valeur. Or, le client est le juge en dernier ressort de la valeur créée par l'entreprise.

Un invariant dans les réponses des directeurs qualité portant sur la performance concerne la place primordiale accordée au client : le client est roi. Cette place primordiale du client est située au coeur de la performance, voire de la raison d'être, de l'entreprise. Ainsi, pour un directeur qualité, "c'est le client le patron et non le directeur général... L'esprit de la démarche qualité est que tout le monde travaille pour résoudre des problèmes qui sont ceux du client". Pour un autre, "le patron de l'entreprise, ce n'est pas le P.D.G., mais le client". Il est significatif de remarquer à cet égard la piste suivie en matière de qualité par les entreprises à caractère public : E.D.F., FRANCE TÉLÉCOM, la R.A.T.P. et la S.N.C.F. dans notre échantillon. Il ne s'agit plus de fournir un produit standard à des "usagers" mais de chercher à satisfaire les besoins diversifiés des "clients".

L'esprit de la qualité totale est donc de mettre la satisfaction des besoins du client au coeur de l'activité de l'entreprise. La valeur finale du produit, appréciée par le client, peut être accrue par la coopération entre les activités. Groupes de projets, groupes de progrès et cercles de qualité (lorsqu'ils sont transversaux) sont autant d'instruments d'intégration des activités. Ainsi, il ne s'agit plus d'avoir une démarche séquentielle mais une démarche "concourante" (Giard, Midler, 1993 ; Garel, Midler, 1995) de résolution de problèmes. Celle-ci exprime la convergence des efforts vers un objectif clair et la simultanéité des activités orientées vers cet objectif. Elle peut prendre notamment la forme de plateaux où l'ensemble des métiers sont représentés et organisent ensemble le déroulement et l'accompagnement du projet. *"Le plateau est le dispositif organisationnel qui vise à accroître les connaissances en amont afin d'anticiper les difficultés en aval (faire bon du premier coup permet de finir plus vite)"* (Garel, Midler, 1995). C'est un lieu de convergence des savoirs techniques, des savoirs d'évaluation (qualité, coûts, délais) et des savoirs relationnels de l'entreprise. Cela revient à organiser de l'entreprise de façon à développer sa capacité d'innovation, avantage compétitif certain dans un environnement axé sur l'anticipation continue de nouveaux besoins.

Les activités en amont prédéterminent nécessairement les activités situées en aval. *"Cela explique que le pilotage des phases amont des processus (développement des nouveaux produits, planification des projets et des investissements, analyse de risques, target costing, gestion prévisionnelle de l'emploi) apparaisse de plus en plus comme un élément critique de la performance de l'entreprise"* (Lorino, 1995). La qualité totale permet ainsi de réduire le cycle de production et d'accroître la qualité du produit fini en maîtrisant l'impact des décisions initiales sur l'achèvement du produit.

Dans les entreprises à forte valeur ajoutée, la conception est cruciale. Elle intervient dans ce cadre comme une fonction amont qui peut expliquer des dysfonctionnements aval majeurs. C'est pourquoi ce stade de la production est particulièrement ciblé par la démarche qualité, et ce notamment par des retours d'expérience comme chez GEC ALSTHOM. L'importance de la conception explique en outre le recours aux structures par projets qui évitent aux entreprises des erreurs en amont très coûteuses. Ainsi, les projets sont cités comme dispositifs participatifs chez KODAK-PATHÉ, PEUGEOT, CITROËN, RENAULT, SODEXHO, GEC ALSTHOM, la SNCF, RHÔNE-POULENC et PROCTER&GAMBLE.

L'objectif de la qualité totale est ainsi de prévoir et de prévenir les défauts de qualité le plus en amont possible du processus de production. Des études ont montré que les coûts de contrôle et de réparation de la qualité (*a posteriori*) étaient supérieurs aux coûts de prévention des défauts et erreurs (*a priori*). En effet, le produit devenant de plus en plus complexe en acquérant de la valeur ajoutée, il est de plus en plus difficile, long et coûteux de le normaliser.

Pour ces raisons, il est nécessaire d'engager une démarche de qualité qui fasse partie intégrante du processus de production.

3.3 *Quelques conclusions empiriques*

Dans notre étude, deux modalités caractérisent la performance de l'entreprise qui est définie à partir des "principaux objectifs affichés par la direction de l'entreprise" cités par les personnes interrogées. La modalité "globale" désigne les réponses correspondant à notre définition de la performance globale : elle concerne la satisfaction des salariés, des actionnaires et des clients. La modalité symétrique "pas globale" intègre les réponses dans lesquelles l'un de ces trois aspects n'est pas cité par la personne interrogée.

De même, trois modalités caractérisent les démarches qualité d'après les actions engagées par l'entreprise pour améliorer la qualité de ses produits. La modalité "technique" correspond à une vision techniciste de la qualité (certification essentiellement), la modalité "client" désigne les réponses qui s'inscrivent dans une représentation marketing (où le client est placé comme seul juge de la qualité), et la modalité "processus" répond à une approche procédurale (où les processus destinés à améliorer la qualité sont situés au centre de la démarche).

La performance "globale" est ainsi associée à une qualité axée sur le processus, tandis que la performance "pas globale" correspond aux entreprises dont la qualité est définie en termes techniques. Il apparaît que la performance globale est associée, d'une part à une performance très élevée, et d'autre part, à une qualité définie en termes de processus. Cela concerne les entreprises suivantes : KODAK-PATHÉ, SGS THOMSON, CITROËN, RANK XEROX, SODEXHO, SCHNEIDER, L'ORÉAL, PROCTER&GAMBLE, SOLLAC et MICHELIN. De façon symétrique, la performance "pas globale" est associée à une qualité "technique". Le rapport avec le niveau de performance n'est en revanche pas significatif dans ce cas.

La démarche participative semble finalement tirer son intérêt de la performance issue du surplus de qualité qu'elle permet d'attribuer à l'entreprise qui la met en œuvre. Elle est souvent finalisée par la démarche qualité qui contribue elle-même à la performance de l'entreprise. Il s'agit néanmoins d'effets "transitifs" bien difficiles à évaluer. Nous avons cependant souligné que les entreprises dont la démarche qualité était la plus construite, c'est-à-dire ayant recours le plus efficacement aux démarches participatives, étaient également celles dont la performance globale était la plus significative.

4. Conclusion

Dans le cadre de la qualité totale, l'amélioration de la qualité des produits est ainsi placée au coeur même de la performance globale de l'entreprise. En outre, une entreprise performante peut avoir davantage de moyens à consacrer au développement de démarches participatives qu'une entreprise dont la gestion est centrée sur un problème de survie financière de court terme.

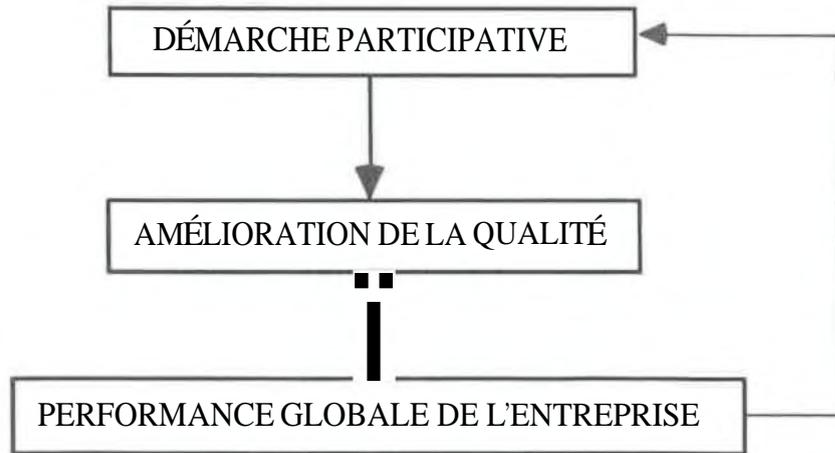


Figure 2 : démarche d'amélioration

Or, de façon faussement paradoxale, une entreprise est tentée de réduire ses coûts et d'accroître sa rentabilité immédiate. Cela peut se traduire par des restructurations, des licenciements, une parcellisation des tâches, etc. Ainsi, elle tend à créer un climat de défiance, le gaspillage des ressources, bref l'érosion du capital humain de l'entreprise. Or, le sacrifice de la logique industrielle et sociale au profit de la logique financière n'est pas une démarche nécessairement fructueuse à longue échéance.

La qualité totale implique en effet qu'on adopte une conception des relations entre l'individu et l'entreprise caractérisées par la confiance dans leur échange. En conséquence, un certain nombre d'éléments sont susceptibles de handicaper ce cercle vertueux de la performance.

Ainsi, les espoirs déçus par les "non-retours" engendrent un découragement des salariés devant le peu d'efficacité des démarches participatives. J. Gautrat-Mothé (dans Martin, 1989) a étudié l'évolution de procédures participatives sur cinq ans au sein du groupe THOMSON. Les participants ont d'abord été satisfaits de la socialisation apportée par le participatif lorsque celui-ci a été introduit dans l'entreprise. Cependant, les restructurations, les licenciements et les changements technologiques ont détruit ces collectifs de travail. Il y aurait eu un "essoufflement" issu du désenchantement (1ère hypothèse) ou de l'opposition (2ème hypothèse) suscités par les démarches participatives. Ainsi, certaines démarches participatives ont échoué par manque d'adhésion des acteurs. La direction demande aux salariés de dévoiler leurs "trucs organisationnels" au moment où elle mène une restructuration humainement déstabilisante.

En outre, si la démarche participative orientée vers la qualité est présentée comme une rupture par rapport à un schéma productif archaïque dépassé, les salariés la ressentent comme un dénigrement de leurs efforts et de leur travail passés. Ainsi, la démarche doit être présentée de façon "diplomate" : il s'agit de s'appuyer sur les résultats passés et présents pour engager une nouvelle démarche destinée à améliorer encore la qualité des produits. L'expérience des salariés doit être valorisée et située au coeur de la démarche de façon à leur montrer qu'ils détiennent les instruments de la performance de leur entreprise.

Enfin, un risque majeur concernant la qualité totale réside certainement dans le fait de la confondre avec des grand-messes et des discours fleuves sans suite qui jettent de la poudre aux yeux des salariés. Ainsi, la qualité totale est devenue un terme tabou chez EDF à la suite de l'expérience de 1989-1990 qui a laissé des traumatismes : le manque de suivi après l'effet d'annonce a provoqué une grande déception chez les salariés de l'entreprise. Cet aspect superficiel doit certainement être plus fréquent qu'il n'est dénoncé et rend difficile par la suite toute relance de la démarche, et ce par manque de crédibilité de l'entreprise et d'implication des acteurs. Ainsi, la qualité totale ne doit pas être confondue avec un grand spectacle mais nécessite la mise en place d'une démarche organisationnelle concrète fondée sur l'instauration de processus et sur des règles de conduite particulière des acteurs.

5. Bibliographie

1. AMBADA F., L'organisation de la production à l'heure de la personnalisation de masse, Revue Française de Gestion Industrielle, 1996, n°3&4.
2. AMBADA F., Systèmes flexibles de production ou qualité totale : l'efficacité globale des systèmes industriels, Annales du Management, XIIèmes Journées Nationales des IAE, Montpellier, 1993.
3. BARTOLI A., HERMEL P., Piloter l'entreprise en mutation, Les Éditions d'Organisation, 1986.
4. BAUDRY B., De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance, Sociologie du travail, n°1, 1994.
5. CHAMPY J., HAMMER M., Le reengineering, Dunod, Paris, 1993.
6. DEMING W.E., Hors de la crise, Économica, 1991 (Out of crisis, Cambridge University Press, 1982, 1986).
7. GAREL G., MIDLER M., Concurrence, processus cognitifs et régulation économique, Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1995.
8. GIARD V., MIDLER C. (dir.), ECOSIP, Pilotages de projets et entreprises, Économica, 1993.
9. LORINO P., Le déploiement de la valeur par les processus, Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1995.
10. MARTIN D. (dir.), Participation et changement social dans l'entreprise, L'Harmattan, 1989.
11. MINTZBERG H., Le management - Voyage au centre des organisations, Les Éditions d'Organisation, 1990.
12. ORLÉAN A. (dir.), Analyse économique des conventions, PUF, 1994.
13. PÉRIGORD M., Réussir la qualité totale, Les Éditions d'Organisation, 1987.