

Adhérer à la démarche qualité : de la prise en compte des théories subjectives

Claus-M. WALKSTEIN*

Résumé : La littérature professionnelle traite généralement la question du management de la qualité en sous-entendant une adhésion naturelle à la qualité qui n'attendrait que la mise en place par le management de mesures et d'aménagements organisationnels adaptés pour porter ses fruits. C'est pourquoi la plupart des managers focalisent plutôt sur la question du *changement* organisationnel que sur celle de l'*acceptation* de ces changements. L'article met en avant que les salariés mais aussi les néophytes en la matière ont construit leurs propres représentations de "qualité", tant à travers leur travail qu'à travers leur vie extra-professionnelle. Dans la vie quotidienne des salariés, ces constructions individuelles prennent

la place et la valeur de véritables théories scientifiques, appelées "théories subjectives", qui peuvent affecter les directives et orientations émises en matière de management de la qualité. Cet article pose la question de l'inertie et de l'influence des théories subjectives sur le déploiement et le management de la qualité. L'article souligne l'importance de concevoir des approches innovantes pour mieux appréhender les théories subjectives de la qualité afin d'éviter des conflits entre les enjeux idéels de qualité édictés par le management et ceux, vécus et immédiats, auxquels répondent les salariés.

Mots-clés : qualité, management, organisation, conflit, théorie subjective

* Maître de conférences, UFR de Psychologie, Université de Nantes, France, Claus.Walkstein@univ-nantes.fr

Adhere to the quality process: the inclusion of subjective theories

Abstract: In most professional literature about quality improvement and quality management, both authors and interviewed managers imply an inherent positive acceptance of quality in the work place. Thus, quality is seen as an employee's natural frame of mind, ready to be implemented as soon as sufficient organizational means to do so are provided by the management. This is why most managers worry about the institution of quality improvement measures rather than the acceptance of these measures by their employees. The article argues that employees and other persons concerned with quality have constructed different representations of quality in both, work and every day life. For the employee these constructs take the place and weight

of scientific realities, also called "subjective theories", and may affect the individual's degree of acceptance of the company's decisions and management directives. This article discusses the impact of subjective theories on the establishment and implementation of quality management. It emphasises the necessity of innovating methods to investigate and assess the consistency of subjective quality theories in order to prevent conflicts between the official and the individual aims of quality management.

Keywords: quality, management, organization, conflict, subjective theory

« ... le taylorisme, au fond, qu'est-ce que vous y trouvez de si mal ? Si ça me permet d'arrondir mes fins de mois, j'aime bien ... La qualité, la qualité ... et comme si j'en faisais pas avant. Tout ce que j'y gagne, c'est du travail en plus et des rappels à l'ordre. C'est ça votre qualité? » Voilà des bribes de discours récoltées lors de quelques récents entretiens. Et si *notre* image résolument positive de la qualité n'était pas socialement partagée ? Et si *notre* sacro-saint enthousiasme de formateur-manager-qualiticien ne rencontrait pas l'adhésion escomptée et méritée mais au contraire de l'indifférence, de l'incompréhension voire de la résistance et des craintes mal dissimulées ?

En 1921, P. Charpentier, imminent traducteur et défenseur des « Principles of Scientific Management » (F.W. Taylor) donne, lui aussi, une image résolument

positive à cette nouvelle approche d'*organisation scientifique de l'entreprise*, portée haut par les dirigeants et psychotechniciens de l'époque, qui selon lui « peut apparaître comme un bienfait quand son but est conforme aux plus nobles aspirations de l'humanité et quand ses moyens respectent ses biens les plus précieux : la dignité et la liberté individuelles » (Charpentier, 1919, p. 2). Avec du recul, nous savons que cette noble cause était certes communiquée à travers les entreprises et ateliers de production, que des pancartes accrochées ci et là dans les halls de fabrication vantaient les bienfaits de l'organisation scientifique, mais que ces bienfaits étaient souvent loin des préoccupations des salariés. Quant à ces derniers, une autre image de l'organisation scientifique se construisait progressivement qui, elle aussi, se lisait sur des pancartes à l'entrée des ateliers : " Check out your mind before entering¹ ! ", ce qui contraste de manière absurde avec l'idée de dignité et de liberté individuelle proclamées par Charpentier.

Nous parlons aujourd'hui dans ce contexte d'une même réalité historique, mais en l'occurrence la réalité vécue des uns n'était pas celle des autres. Pourquoi en serait-il autrement pour la démarche qualité ?

Je commencerais volontiers par un constat amer : La Qualité est malade ... de son succès. Ou devrais-je dire de son « degré de popularité » ? ... De ses « représentations sociales » ? Car sans aucun doute, « *LA qualité* » est entrée dans ce monde qui nous entoure de manière visible et donc socialement marquée : auprès du grand public néophyte, auprès des managers et décideurs des entreprises et des collectivités qui y décernent les avantages stratégiques et des leviers de sortie de crise, et auprès bien sûr des salariés et acteurs internes qui dans la plus pure philosophie de Deming sont censés porter et faire vivre le mouvement. Mais la notion de « Qualité » affichée comme étant la voie d'or et la solution à bon nombre de préoccupations économiques, managériales, sécuritaires et donc quotidiennes, va en se communiquant et finit par se diluer, se vulgariser, et s'approprie et se redéfinit en fonction des réalités ambiantes.

Serions-nous donc face à une « Qualité socialement marquée » ? A une représentation sociale, ou même à une diversité de représentations sociocognitives de la Qualité ? Et dans ce cas, quelles seraient alors les conditions qui permettraient de rencontrer l'adhésion nécessaire pour déployer et faire vivre une démarche qualité ?

En effet, nos observations et les enquêtes menées sur le terrain nous amènent à entrevoir la possibilité d'une stratification multiple de la notion « Qualité » que nous répartissons ici parmi trois grandes populations d'individus (répartition purement schématique et - comme nous le verrons - sans doute trop statique et qui ne peut donc constituer ici qu'une amorce de travail, à approfondir).

¹ Eteignez votre cerveau avant de commencer le travail.

La qualité, une réalité sociale auprès du grand public néophyte ?

Depuis le milieu des années 90, la mondialisation a appelé un important mouvement de normalisations qui est très largement repris et commenté par les associations des consommateurs et dont les médias se font l'écho et parfois l'étalage, notamment lorsqu'il s'agit de créer des « scoop » ou de nourrir les inquiétudes qui permettent de faire grimper les indices de lecture ou d'écoute. Ainsi en est-il de nombreuses rubriques médiatisées devenues des classiques : sur les dangers des peluches non conformes et les dangers d'ingestion ou d'étouffement à l'approche des fêtes de Noël (« ... vérifiez que le jouet comporte bien le sigle CE ...»), concernant les accidents domestiques (« ... vérifiez que le matériel de bricolage comporte bien la mention NF ... ») ; relatifs aux problèmes de santé à court terme (« ...préférez la nourriture labellisée AB ... ») ou à long terme s'inscrivant dans la dégradation accidentelle ou irraisonnable de l'environnement («... l'entreprise était pourtant certifiée ISO 14100 ...»), autour des « médiations en direct » concernant les dysfonctionnements et autres malfaçons dans la construction («... comment cette entreprise de maçonnerie a-t-elle pu obtenir un label Qualibat ...! ») en passant par le reportage sur l'annonce de plan social et de licenciements (devant un bâtiment qui affiche fièrement son ISO9001) ...

Bien que l'idée de fond de ces initiatives médiatiques sur les normes et certifications relève le plus souvent d'une volonté d'information et de protection du client consommateur – et en effet, nous en sommes tous à des degrés différents- il en reste que l'accroche de communication et le contexte événementiel utilisés les lient le plus souvent à des notions de scandale, de dysfonctionnement, d'accident ou autres intoxications alimentaires.

On peut avancer dès lors que les paradigmes de *qualité* ou de *qualité certifiée* ne sont pas vécus et mémorisés dans le sens d'une démarche de protection et de progrès social et économique (comme nous le souhaiterions lorsque nous parlons de sensibilisation du grand public, tour à tour client et futur acteur de la Qualité), mais que ces termes sont dissociés par les faits réels de leur objectif et de leur valeur idéale initiale et voulue. D'un point de vue cognitif, ces paradigmes s'inscriraient alors dans un traitement de l'information facilement lisible et structurable, *in situ* et de tous les jours, pour finalement ne retenir que le « bit » d'information associé le plus incisif : "danger".

Ce *marquage* à la fois émotionnel et sociocognitif confère ainsi au paradigme « Qualité » l'étiquette inattendue d'une source d'angoisse latente, qui elle même finit par nourrir ses propres constructions à travers un halo émotionnel et perceptif largement négatif.

Ainsi, lorsque le client consommateur dit « néophyte » (en fait, nous venons de le voir, pas tant que cela) rencontre tel sigle ou tel logo qu'il attribue au monde de la Qualité, nous devons en effet nous demander dans quelle mesure et avec quelle amplitude ces communications ou publicités ne renforcent pas – au niveau *individuel* – des images socialement modérées, susceptibles de desservir la démarche qualité en soi (sa crédibilité, sa valeur morale), ou le déploiement effectif de la démarche auprès d'un public marqué.

La question se pose sans doute avec force pour d'autres notions fortement médiatisées d'*environnement*, d'*écologie* ou encore de *développement durable*.

Ce que nous souhaitons souligner ici est la *diversité* et le *degré* de « réalité » que rencontre une notion qui se co-construit, naïvement, à travers des faits socialement véhiculés et soumis à un traitement individuel et subjectif.

Quel effet immédiat ? Contrairement au présumé de nombreux formateurs et consultants, le public vierge ne l'est plus. Des cours d'*initiation à la qualité* ou une *déclaration d'intention* sont activement interprétés, ce qui change fondamentalement l'objectif initial de l'exercice : nous quittons le domaine de la formation et de l'intervention technique, et il convient de resituer l'action dans le champ du *changement d'attitude* et du *changement d'opinion*. Ce qui n'est plus la même chose...

La « Qualité », une représentation socialement marquée auprès des managers et décideurs ?

Et si nous disions plutôt « socio-professionnellement » marqué ? Nous venons de constater que la Qualité est entrée dans les cycles de ce que nous pouvons appeler les représentations socialement marquées et socialement véhiculées. A ce seul titre, le manager dispose de représentations marquées de la Qualité. Mais il participe à des groupes et des intercommunications plus spécifiques et plus restreints dans lesquels la notion de qualité prend des dimensions et des enjeux particuliers. Ces situations sont liées à des réalités professionnelles, et c'est à ce titre que nous permettons de parler ici de représentations *socio-professionnellement marquées*.

Lorsque la qualité a commencé à s'implanter en France, de manière de plus en plus marquée, en début des années 80, les décideurs et managers observaient avec intérêt des phénomènes dont ils étaient le plus souvent les instigateurs : des ensembles « pépinières qualité » permettant d'évaluer ce que pouvaient apporter les cercles et autres méthodes de qualité pour la production et la rentabilité de l'entreprise. De nombreuses rencontres étaient organisées localement, régionalement, entre les responsables de ces groupes de qualité pour échanger

autour des méthodes et des résultats observés. Rapidement, ces pépinières ont montré leur efficacité du point de vue non seulement de la rentabilité mais aussi de la dynamique collective : ce sont alors les managers qui s'emparent de la qualité, qui instaurent la démarche comme le voulaient « les anciens » des cercles de qualité mais en mettant l'accent sur l'aspect fédérateur, et en s'affranchissant en quelque sorte des *bases de la qualité* sans lesquelles, en interprétant les « fourteen points » de Deming (in : Gabor A., 1990), la démarche qualité n'est qu'un taylorisme de plus.

Comme le remarque Michel Bellaïche (2008), le système qualité est aujourd'hui utilisé de plus en plus souvent comme levier managérial et donc, en fait, détourné de sa fonction première. Si « image de la qualité » existe dans les années 80, portée par les cercles et réunions dans lesquels se rencontrent les responsables de la qualité, et centrée sur les aspects *opérationnels* de la démarche qualité, une « représentation » socio-professionnelle de la démarche qualité est née au milieu des années 90 : représentation *sociale* car non issue d'un vécu de terrain mais largement nourrie et véhiculée par des revues professionnelles, salons d'exposition, consultants, formateurs et sans doute non pour le moindre, d'une nouvelle norme ISO 9000 millénium qui favorise - aux aspects structurants ISO 9000 de production de biens *manufacturés* d'avant 2000 - une vision centrée sur les *services* et le *management* de la démarche : l'*approche de terrain* Qualité (celle dont on disait qu'elle se vit au jour le jour) est alors représentée comme un outil de *management* qui s'en sert comme fil rouge explicatif de ses actions mais en néglige souvent les fondamentaux.

Une représentation socio-professionnelle donc? Sans doute car, comme nous venons de le voir, cette représentation non seulement est socialement marquée mais est appropriée et véhiculée par un groupe spécifique d'*acteurs professionnels* dans un *contexte professionnel* qui cultive ses propres réseaux de communication, de formation et d'information : le management.

Nous remarquons avec force que *démarche qualité* est représentée et appropriée de manière distincte chez les « néophytes » et les managers. Qu'en est-il des acteurs qui forment la base du système, les salariés de la qualité ?

La démarche qualité et les salariés

Une résistance de plus en plus importante se fait sentir autour des projets de déploiement de la démarche qualité : « qualité ? ...tu verras, il va y avoir des licenciements ... » ou encore « qualité ? ... ça fait beaucoup de travail en plus pour quelque chose qu'on faisait mieux avant ... ».

La question ici n'est pas de traiter la pertinence de ces affirmations mais d'analyser leur source ou leurs modes de construction, à défaut de trouver la parade idéale qui renverserait par une espèce de coup de baguette magique la vapeur et nous ferait revenir à l'époque des employés motivés et des pionniers méritants des années 80: " (...) reste la simplicité absolue des cercles : demander et donner la possibilité à chaque employé de veiller au contrôle de qualité.(...) Ne sont-ils pas une nouvelle concrétisation de cette « philosophie » de la participation développée par Elton Mayo dans les années 30 ? " (Coetsier, Van Lerberge, 1987). Tout allait bien dans le monde de cette jeune démarche qualité des années 80, mais il est forcé de constater une dégradation progressive dans l'adhésion à la démarche qui serait à chercher dans l'ensemble des représentations qui se sont accumulées progressivement autour de ce noyau idéal. En effet, comme le constate Michel Bellaïche (2008), " ...une expérience douloureuse peut créer un rejet durable (...). Ainsi, il y avait cette « réunion qui tourne au règlement de comptes » ou encore « des preuves à fournir sous pression ». Finalement, l'enthousiasme initial est freiné car bien trop souvent "(...) les après-midi se prolongent en soirées " (Bellaïche M., 2008, p. 20-21).

Les salariés sont employés par des entreprises différentes mais participent à des réseaux de communication informels multiples qui se rejoignent et s'entrecroisent, et qui constituent autant de sources d'information « prises sur le terrain » et donc plus incisives que l'approche idéale, schématique, apportée par le formateur ou responsable de projet. Vouloir sensibiliser et former de futurs acteurs à la démarche qualité en les imaginant réceptifs, positifs et d'office convaincus par la doctrine semble une impasse qui ne donnera lieu, dans le meilleur des cas, qu'à des résistances formulées avec politesse. « La qualité, ça se vit » dit-on dans le monde des qualitateux, mais il serait faux d'imaginer que cela ne se vit qu'à l'intérieur de l'entreprise ou du contexte sur lequel nous focalisons notre attention et nos efforts. L'ensemble des communications, informations, rumeurs, cas vécus ou co-vécus font que la représentation de la qualité auprès des salariés est aujourd'hui tellement diffuse et hétérogène qu'elle ne mérite guère plus le terme de « représentation sociale ». Lorsqu'on auditionne les personnels, l'idée de « démarche qualité » est bien présente et évoque spontanément des idées, opinions et autres définitions pour les uns et les autres, mais il s'agit de constructions *individualisées* qui sont, comme nous le verrons, d'une grande force et sans doute d'une aussi grande inertie.

Lors d'une de ses interventions en entreprise, Michel Bellaïche (2008) va relever les idées des différents acteurs concernant la qualité. La variété d'approches et d'images qu'il découvre alors est telle qu'elle l'amène à employer le terme de « polyphonie des représentations ». Comment expliquer cette variété des représentations autour de la démarche qualité, les attitudes à son égard mitigées et même diamétralement opposées ? Comment une notion fondamentalement polarisée

positive « Qualité » peut-elle présenter le meilleur pour les uns, le pire pour les autres ?

En psychologie sociale, peu de modèles théoriques peuvent rendre compte de ces puissantes constructions individualisées qui, pourtant, semblent partiellement partagées pour certains aspects et donc de ce point de vue *socialement marquées*. Nous avons alors tenté d'inscrire ce phénomène dans le modèle des « théories subjectives ».

Qualité et théories subjectives

De par son apparente rigueur, la démarche qualité est le plus souvent vécue comme un ensemble ordonné et plutôt fermé de règles. Malgré les formations et informations que certains décideurs veulent bien distiller en direction de leurs employés, le pourquoi de beaucoup de ces règles et le raisonnement souvent complexe qui y a mené n'est souvent pas visible par les utilisateurs. En effet - décentralisation et opérationnalité constante obligent - ce n'est plus le cercle de qualité pris dans la masse qui formalise les procédures mais un groupe projet, souvent dans une autre unité géographique et avec un contexte professionnel différent. La démarche qualité représente alors un ensemble défini et hermétique de règles à respecter. Nous avons parlé (Walkstein, 1992) de ce phénomène en termes de « format » : Le regard de l'individu en situation - devant un format fermé ou inconnu - tente de lui donner du sens afin de pouvoir l'intégrer dans son système logique et de valeurs, et de (re)constituer les règles internes de ce format inconnu. Logique en soi, l'individu construit alors un modèle compréhensif, pertinent et non contradictoire, en puisant dans l'ensemble de toutes les informations dont il dispose. Ce travail individuel donne lieu à un modèle qui, pour l'individu, a valeur quasi scientifique (car cohérent en soi et pour lui « démontré »). Il vient de construire ce que Uwe Flick reprend dans un article de 1992 en termes de « théorie subjective » : "(...) dans sa vie quotidienne, le sujet émet comme le scientifique (...) certaines hypothèses sur lui-même et sur le monde. Ces hypothèses, reliées entre elles par leurs thématiques, forment un tout cohérent et donc une « théorie » (...) analogue à la structure des théories scientifiques." (Flick, U., 1992, p. 17). Nous avons montré alors que plus le format est fermé et peu compréhensible, plus la théorie subjective sera élaborée, « subjectivement scientifique » et par ailleurs « inerte ».

Pour construire de telles théories subjectives, l'individu tire les éléments de trois principaux canaux d'information (Walkstein, 1992) :

- le « vécu » : l'expérience propre concernant la chose ;
- le « lu » : (dans le sens le plus large), qui englobe l'information obtenue par formation et apprentissage directes, en quelque sorte la branche « scientifique » de la construction ;

- l'« entendu » : les informations tirées d'autres théories indistinctement subjectives ou objectives, toute source étant crédible dès lorsqu'elle s'insère dans la construction en cours. C'est sans doute cette facette empiriste de la construction individuelle qui s'articule le plus avec le paradigme de « représentation sociale » et qui renvoie par ailleurs à l'impact *culturel* de toute information véhiculée par un média officiel (Courtial, 1976), susceptible de marquer la lecture de réalités socio-professionnelles sensibles comme celles de *culture d'entreprise* ou encore de *culture managériale*.

Pour Flick, la construction de théories subjectives est propre à tout individu. Toutefois, nous avons constaté que les proportions « constitutives » que nous appelons les *vécu, lu et entendu* (VLE) varient en fonction des contextes et du degré notamment d'(in)formation et d'éducation. En d'autres termes, la « scientificité » effective du modèle individuel n'est pas la même pour tous (Namoun, 1991), et la manière de construire la théorie subjective « démarche qualité » ne recouvre sans doute que très peu de points communs entre managers, employés et soi-disant néophytes. Ce qui, sur le terrain, ne facilite pas les choses.

Ouvertures

Comment réagit alors le sujet face au format qu'on lui (qu'il se, qu'il leur) impose, face à la démarche qualité, ou à plus forte raison face à un format résolument plus fermé comme celui d'un cadre normalisé de type ISO ?

« Avoir un but commun, cela fédère », constate Michel Bellaïche. Et selon la pure philosophie de Deming, le problème d'une polyphonie des représentations ne se poserait tout simplement pas car tous les acteurs de l'entreprise tirent sur la même corde. Est-ce vrai ? Dans le respect absolu de sa *Fourteen Point List*, sans doute. Au sein des cercles de qualité des années 80, peut-être. Actuellement, nous en sommes loin. Les entretiens en entreprise que nous avons analysés récemment parmi des acteurs de différents fonction et statuts hiérarchiques nous le confirment : non seulement la démarche qualité n'est pas vécue et argumentée de la même manière selon les populations auxquelles nous nous sommes adressées, mais en plus les strates de la construction VLE sont marquées par l'enjeu stratégique individuel ou organisationnel dans lequel s'inscrit cette construction (cf. à ce sujet les modèles théoriques notamment d'appropriation socialement négociée proposés par R. Ghiglione dès 1984).

Nous distinguons en particulier deux grandes populations confrontées professionnellement à la démarche qualité et à l'appropriation de ses formats : les décideurs-managers et les acteurs opérationnels. Et effectivement, dans leurs discours, chaque population se réfère à des éléments constructifs VLE différents

lorsqu'il s'agit de discuter le sens, les objectifs et la pratique de la qualité. Ramené aux enquêtes de satisfaction, Sophie Millot (2007) distingue ainsi entre l'*objectif* et la *finalité* de telles enquêtes, mettant elle aussi l'accent sur une dualité des approches entre un enjeu (managérial) à long terme et un objectif ou plus value (opérationnelle) immédiate. A l'heure actuelle, nous croyons déceler une tendance des constructions VLE des managers centrées essentiellement sur des *enjeux idéels* à moyen et long terme de la démarche, celles des opérationnels plutôt sur des enjeux à court terme directement traductibles en termes de *plus value immédiate* et personnelle. Comme en témoignent les interviews, cette variété dans les constructions donne lieu à un grand nombre de malentendus, de non compréhensions et de blocages face à la démarche et de ses acteurs respectifs.

Dans ce sens, la recherche psychosociale et sociocognitive sur la démarche qualité comportera donc au moins trois volets :

- développer des outils spécifiques d'appréciation et d'analyse de ces constructions subjectives
- développer et évaluer des moyens d'*action-communication* qui permettraient de faire correspondre et se soutenir positivement les éléments essentiels de la démarche (je cite la *plus value immédiate* et l'*approche idéelle*)
- renforcer les démarches de formation et d'information auprès des décideurs pour mieux différencier (qui ne veut pas dire dissocier) entre démarche management et démarche qualité, et repositionner les deux approches par rapport à leur objectifs et sensibilités de leurs publics-cible.

Méthodes

Se pose ici le problème de la méthode. Comme le rappelle Spérandio (Spérandio, J.C., 1992), l'entreprise n'est pas un milieu qui se prête particulièrement bien au cadre expérimental. Interviennent des questions de coût d'intervention, de désorganisation, de possible baisse de rentabilité en passant par le déclenchement de revendications et autres rumeurs sociales. « La crise » est bel et bien présente, et par ailleurs les grands chantiers (EDF-GDF, SNCF) d'expérimentation collective « in vivo » associant décideurs en haut lieu, managers, sociologues et psychologues du travail des années 80 ont montré leurs limites. Ainsi, la plupart des études actuelles sont des études certes d'une grande valeur informative d'un point de vue des leviers organisationnels à mettre ou à ne pas mettre en oeuvre (cf. Brunet-Lecomte et al., 1997), mais se basent souvent sur des approches essentiellement quantitatives et statistiques : les variables mesurées se confondent avec des indicateurs factuels de production ou d'équilibre social (variations qualité, indices de satisfaction, fréquences des propositions, des réclamations, des absences, des demandes de formation continue, etc.) mais ne permettent que rarement l'appréciation ni la mesure des variables psychosociologiques proprement dites qui seraient sous-

jaçentes aux phénomènes observées. En dehors de quelques recettes « qui semblent marcher » et qui renforcent, par là-même, les théories subjectives VLE des décideurs, certains mécanismes sont certes pressentis mais scientifiquement non validés : le mystère reste entier.

Tout semble donc indiquer que des approches de recherche devraient mettre en place des outils structurés d'*observation* et d'*enquête* pour permettre une meilleure analyse et compréhension psychosociologique des phénomènes par recoupement d'un certain nombre de variables et d'indicateurs spécifiques et dont la visée serait avant tout *qualitative*, favorisant ainsi dans un premier temps le dégagement et une meilleure compréhension des mécanismes et modèles en (inter)action. De ce point de vue, aucun contexte d'entreprise n'étant égal ni même équivalent à un autre, l'approche *longitudinale* sur une population donnée sera sans doute la voie la plus propice (bien sûr aussi la plus difficile à mettre en œuvre) pour une exploration structurée de ces mécanismes, par exemple concernant l'influence des enjeux individuels et organisationnels sur les théories subjectives, puis sur la mise en œuvre, les résistances, l'acceptation ou encore l'identité pérenne au sein d'une démarche qualité observée.

La cahoteuse « préhistoire » de la qualité – issue notamment des insuffisances et incongruités d'une *organisation scientifique des entreprises* – nous rappelle quelques valeurs de base mises en lumière empiriquement dans ses premières heures de gloire, en particulier la nécessaire indépendance non des approches, mais de la *consistance interne* du management et de la Qualité, par exemple le premier point de la charte de Deming intitulé « Establish constancy of purpose² » : un « mauvais » management ne devrait pas amener les salariés à mettre en cause la démarche qualité de l'entreprise ni encore moins leurs propres goûts et convictions profondes en matière de qualité. Et à l'inverse, des incidents qualité ne devraient pas constituer un prétexte pour décréter d'office une refonte de l'organisation RH ou encore mettre en question la pérennité des postes. De même, ce que Deming appelait « draw out fear of the company³ » (point n°3) mériterait sans aucun doute des investigations plus profondes.

Que ce soit en matière de démarche qualité, de développement durable ou d'adhésion à toute autre cause qui demande un investissement individuel, nous constatons que - même lorsque les enjeux idéels et leurs injonctions organisationnelles implicites sont acceptés pour leur principe – ils sont aussi facilement gommés par la réalité et les nécessités du contexte vécu au jour le jour (Brasseur M., 2004). Une relecture des grands mouvements de l'histoire du travail semble démontrer que les meilleurs résultats pour implanter et cultiver une

² Protéger le système qualité global des effets de variations ponctuelles.

³ Eviter les facteurs d'angoisse latents dans l'entreprise.

démarche organisationnelle soient obtenus par ce que nous avons appelé la « plus value immédiate ». La récompense salariale du système Taylor à l'ouest, le partage social des biens de la production à l'est, la « carotte » ou renforcement positif de Skinner, le séminaire mérité au club de vacances ou encore la prime et autres participations aux résultats semblent être plus que de simples « recettes ». Ils illustrent, dans des contextes variés, l'idée d'une action-communication et la nécessaire (re)construction « démarche qualité » par un rapprochement de l'idéal (lointain) vers un immédiat positif.

Bibliographie

- BELLAÏCHE M., 2008, *Manager par la qualité*, La Plaine Saint Denis, AFNOR.
- BRASSEUR M., 2004, *La qualité : des freins aux leviers de progression. Les apports du coaching*, WP n° 697, Aix-en-Provence, CEROG-IAE.
- BRUNET-LECOMTE J., FAUCONNIER D., BRAZIER M.F., 1997, *Oser la qualité en ressources humaines : 5 entreprises témoignent*, Paris, Editions d'Organisation.
- CHARPENTIER P., 1919, *Organisation industrielle*, Paris, Dunod et Pinat.
- COETSIER P., VAN LERBERGE M., 1987, « Cercles de qualité : réalité ou mythe ? », *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF, p. 455-470.
- COURTIAL J.-P., 1976, *Communication de masse et représentation sociale*, Paris, EHESS.
- FLICK U., 1992, « Le sujet face à la technique. Réflexions méthodologiques sur les représentations sociales des changements techniques dans la vie quotidienne », *Le Travail Humain*, vol. 4, p. 313-327.
- GABOR A., 1990, *The man who discovered quality*, New York, Random House.
- GHIGLIONE R., 1984, « Contrats de communication, systèmes de communication », *Bulletin de psychologie*, Tome 37 (11-14), n° 365, p. 545-558.
- MILLOT S., 2007, *L'enquête de satisfaction*, La Plaine Saint Denis, AFNOR.
- NAMOUN S., 1991, *Science et représentation : une étude de la représentation sociale de la scientificité chez des scientifiques expérimentaux*, Université de Nantes, note de thèse.
- SPERANDIO J.C., 1988, *L'ergonomie du travail mental*, Paris, Masson.
- WALKSTEIN C.-M., 1995, « L'évaluation psychologique pilotée par ordinateur: problèmes de format et considérations méthodologiques », *Le travail humain*, vol. 58, n° 1, p. 47-69.