

11325478
v. 013

Université de Montréal

De la qualité à la qualité totale :
évolution des notions, traduction et popularité
dans les textes sur la gestion de la qualité

par

Hélène Giroux

Département de communication

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiæ Doctor (Ph.D.)
en communication

Décembre 1999

© Hélène Giroux, 1999



P
90
U54
2000
V.013

111

112

113

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

De la qualité à la qualité totale :
évolution des notions, traduction et popularité
dans les textes sur la gestion de la qualité

présentée par :
Hélène Giroux

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

<i>Luce Grenier</i>	président du jury
<i>James R. Taylor</i>	directeur de recherche
<i>William Buxton</i>	membre du jury
<i>Michel Audet</i>	examineur externe
<i>Luce Grenier</i>	représentant du doyen

Thèse acceptée le *19 mai 2000*

Sommaire

Cette thèse se situe au confluent des études sur le phénomène des modes en gestion et des travaux sur le mouvement Qualité, une des modes les plus marquantes des vingt dernières années. D'une part, plusieurs hypothèses ont été avancées quant aux causes et aux conséquences du phénomène des modes en gestion, mais peu d'attention a été accordée au processus de construction des approches à la mode. D'autre part, les recherches sur le mouvement Qualité abordent l'évolution des notions et l'origine des nouvelles approches dans une perspective soit naturaliste, soit critique. L'objectif premier de cette thèse est de documenter et d'analyser l'évolution des notions en gestion de la qualité, et plus particulièrement le passage de la qualité "ordinaire" au *total quality management* (TQM, ou son équivalent français la *qualité totale*). Elle a également comme objectif second d'approfondir la compréhension du phénomène des modes en gestion.

La recherche a pour cadre théorique et méthodologique le modèle de la traduction développé par la sociologie des sciences et techniques. Ce modèle s'oppose à la perspective diffusionniste dont partent habituellement les travaux sur les modes et propose plutôt que les objets techniques et les faits scientifiques sont construits progressivement et collectivement, et ce en même temps qu'ils se répandent et sont adoptés par un nombre croissant d'acteurs. C'est ce qui nous amène à formuler l'hypothèse que le TQM est le fruit d'un ensemble de traductions par lesquelles différents mondes sociaux tentent de faire valoir leurs intérêts et de les relier à ceux des autres. Par ailleurs, la thèse cherche également à mettre en évidence l'importance qu'ont pu avoir sur l'émergence du TQM les contraintes et ressources offertes par la langue ainsi que par les textes antérieurs au mouvement Qualité.

Le travail réalisé consiste en l'analyse longitudinale d'un ensemble de textes publiés en gestion de la qualité depuis le début du siècle. Dans un premier temps, la thèse retrace l'évolution des définitions de la qualité et les origines du TQM, puis

procède à l'analyse d'un groupe de définitions du TQM. Dans un second temps, les changements apportés aux stratégies de traductions sont étudiés à partir de l'analyse textuelle détaillée d'une série de trois courts textes.

La recherche montre que l'évolution des notions a connu deux périodes distinctes. De 1930 à 1980, on tente d'établir les assises de la gestion de la qualité comme champ de spécialité en développant des définitions techniques et en s'éloignant des définitions vulgaires. Les débuts du mouvement Qualité ont cependant entraîné la réhabilitation des définitions vulgaires et, par divers mécanismes, le développement d'une notion de qualité de plus en plus englobante et ambiguë. C'est sur cette notion élargie, de même que sur la redéfinition de plusieurs autres termes associés à la qualité, que s'est finalement construit le TQM, marquant ainsi le deuxième souffle qu'a connu le mouvement Qualité au début des années 90. Bien que le TQM puisse être défini de différentes façons, les définitions sont caractérisées par la création d'ensembles reliant une variété d'acteurs, de moyens et d'objectifs, ainsi que par le recours à un vocabulaire de plus en plus général. On observe un changement similaire dans les stratégies de traduction déployées par les textes, alors que différents enjeux et différents projets se regroupent sous des termes de plus en plus larges et diffus. En conclusion, la thèse soutient qu'il est possible de voir le TQM comme un objet-frontière qui a été développé collectivement en facilitant la coopération entre mondes sociaux aux intérêts divergents. La malléabilité des notions apparaît alors comme un élément essentiel de leur capacité à rassembler, et comme étant tout à la fois la cause et la conséquence de la popularité du mouvement Qualité.

**Mots-clés : gestion de la qualité - modes - sociologie de la traduction -
analyse textuelle - discours**

Table des matières

Sommaire	
Table des matières	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Remerciements	
Introduction	1
Chapitre 1 Le phénomène des modes en gestion	4
1.1 Le concept de "mode en gestion"	9
1.2 Les explications proposées	13
1.2.1 La mode comme phénomène d'imitation	14
1.2.2 La mode liée aux caractéristiques de l'objet de mode	18
1.2.2.1 La sursimplification des approches et leur mise en procédure	19
1.2.2.2 Le pouvoir de séduction des figures rhétoriques et des narratifs	22
1.2.2.3 La résonance avec le contexte et les autres textes	28
1.2.3 Synthèse et critique des explications	32
1.3 Vers une nouvelle proposition	39
Chapitre 2 Le mouvement Qualité	44
2.1 Le mouvement Qualité : une mode typique	46
2.1.1 La présence d'un mouvement Qualité	46
2.1.1.1 Les publications	47
2.1.1.2 Le membership de l'ASQ	54
2.1.1.3 L'adoption par les entreprises	55

2.1.2	Les moments marquants	59
2.1.2.1	La naissance	59
2.1.2.2	La croissance et la maturité	64
2.1.2.3	Le déclin	65
2.2	Le mouvement Qualité à l'étude	69
2.2.1	La question de la confusion	72
2.2.1.1	Les travaux sur les définitions de la qualité	73
2.2.1.2	Les travaux sur les définitions du TQM	80
2.2.2	La question de l'élargissement	82
2.2.2.1	Le travail de Spencer	86
2.2.2.2	Le travail de Westphal <i>et al.</i>	87
2.2.2.3	Le travail de Zbaracki	89
2.2.3	Notre projet	93
2.2.3.1	La nature de l'objet et son origine	95
2.2.3.2	La construction de la légitimité	98
2.2.3.3	Synthèse	101
Chapitre 3	Une approche théorique et méthodologique : le modèle de la traduction	103
3.1	Les principaux concepts	105
3.1.1	Les quatre moments de la traduction	107
3.1.2	Les cinq stratégies de traduction	109
3.1.3	Le concept de médiation	112
3.1.4	L'importance des textes	114
3.1.5	Le développement des faits et des concepts	120
3.1.6	Le caractère collectif de la construction des faits	122
3.2	Quelques critiques adressées au modèle de la traduction	123
3.2.1	Le collectif étudié d'un seul point de vue	123
3.2.2	La traduction comme activité stratégique	125
3.3	Quelques autres contributions au modèle de la traduction	126
3.3.1	La contribution de Star et Griesemer	126
3.3.2	La contribution de Fujimura	130
3.3.3	La contribution d'Hennion	134
3.3.4	La contribution de Berrendonner	138
3.4	Le lien avec notre projet	141

3.5	Implications méthodologiques	143
Chapitre 4	Les transformations de la qualité I : d'une qualité à l'autre	150
4.1	L'évolution globale des définitions	151
4.1.1	Corpus et recension des définitions	151
4.1.2	Classement des définitions	152
4.1.3	Les "nouvelles" définitions de la qualité	158
4.1.4	Les contre-définitions	162
4.2	Quelques cas individuels, ou comment changer de définition ...	166
4.2.1	Le terme <i>quality</i> chez Grant	167
4.2.2	Le terme <i>quality</i> chez Juran	174
4.2.3	Le terme <i>quality</i> chez Feigenbaum	185
4.2.4	Le terme <i>quality</i> chez Crosby	191
4.3	Discussion sur l'évolution des définitions	194
4.3.1	Quelques constats	194
4.3.2	L'acte de définition	197
4.3.2.1	Faire sa place	197
4.3.2.2	Intéresser et enrôler	200
Chapitre 5	Les transformations de la qualité II : de la qualité à la qualité totale	208
5.1	Les origines du <i>Total Quality Management</i>	209
5.1.1	Le <i>Total Quality Control</i> de Feigenbaum	209
5.1.2	La transformation du <i>Total Quality Control</i> , ou le TQC à la japonaise	217
5.1.3	Le zéro-défaut	223
5.1.4	Du TQC au TQ et au TQM	228
5.1.5	Les origines possibles de l'expression <i>Total Quality Management</i>	231
5.1.6	Le TQM et les gourous de la qualité	235
5.2	Les définitions du TQM	238
5.2.1	Corpus et méthode d'analyse	238
5.2.1.1	Constitution du corpus	238

5.2.1.2	Procédure d'analyse	240
5.2.2	Qu'est-ce que la qualité, dans le TQM?	240
5.2.3	Où est la qualité, dans le TQM?	242
5.2.4	La notion d' <i>amélioration continue</i>	245
5.2.5	Qu'est-ce qui est "total", dans le TQM?	249
5.2.6	Le TQM, pour qui, pour quoi?	260
5.2.7	Synthèse sur les définitions du TQM	268
5.3	Quand (presque) tout change de sens	274
5.3.1	Le client, ce n'est pas le client, c'est...	275
5.3.2	Le produit, ce n'est pas le produit, c'est...	282
5.3.3	Le processus, ce n'est pas le processus, c'est...	284
5.4	La contribution de la grammaire	288
5.5	Synthèse	294
Chapitre 6	Les transformations de la qualité III : nos intérêts, vos intérêts, leurs intérêts...	301
6.1	Le corpus : les trois préfaces de <i>Quality Control for Profit</i>	302
6.2	L'organisation rhétorique des textes	303
6.2.1	La <i>Rhetorical Structure Theory</i>	308
6.2.2	L'analyse RST de la première édition de Lester <i>et al.</i> (1977) ..	313
6.2.3	L'analyse RST de la deuxième édition de Lester <i>et al.</i> (1985) .	316
6.2.4	L'analyse RST de la troisième édition de Lester <i>et al.</i> (1992) .	320
6.2.5	Synthèse de l'analyse RST des trois préfaces	324
6.3	L'organisation lexico-grammaticale des textes	327
6.3.1	Les chaînes lexicales	327
6.3.2	L'évolution du champ notionnel	334
6.3.3	L'agrégation des termes	339
6.3.4	Les nominalisations et les compositions	348
6.3.5	La cohésion textuelle	353
6.3.6	Les modalités	356
6.3.7	Synthèse de l'organisation lexico-grammaticale des trois préfaces	360
6.4	Discussion	362
6.4.1	L'évolution des notions	362
6.4.2	La traduction à l'oeuvre	366

6.4.2.1	Problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation	366
6.4.2.2	Médiation et réseautage	370
6.4.2.3	Différentes stratégies de traduction	371
6.4.3	Conclusion	374
Chapitre 7	Synthèse : le TQM, objet-frontière	378
Références	410
Annexe 1	Recension et classement des définitions de la qualité ; Sources pour l'analyse de l'évolution globale des définitions	I
Annexe 2	Opposition du sens proposé à un autre sens (ordre chronologique)	VII
Annexe 3	Remarques de Deming sur la définition de la qualité	XII
Annexe 4	Les explications fournies par Juran sur les différentes façons de définir la qualité	XIV
Annexe 5	L'exhortation à traduire chez Juran	XIX
Annexe 6	Corpus de définitions du TQM et de la qualité totale	XXI

Liste des tableaux

Tableau 2.1	Compilation des sondages sur l'adoption des approches de gestion de la qualité (sources variées)	57
Tableau 4.1	Nombre de définitions appartenant à chacun des types	156
Tableau 4.2	Fréquence d'utilisation de chacun des types de définitions (après répartition des définitions multiples) .	158
Tableau 4.3	Compilation des types de définition mis en opposition .	163
Tableau 5.1	Les définitions de <i>quality control</i> et de <i>total quality control</i> chez Feigenbaum	212
Tableau 5.2	L'usage du mot <i>total</i> dans les préfaces des différentes éditions du livre de Feigenbaum	216
Tableau 5.3	Fréquence des expressions <i>total quality control</i> , <i>total quality</i> et <i>total quality management</i> dans les titres des articles parus dans <i>Quality Progress</i> , 1968-1998	231
Tableau 5.4	La présence des types de définition de la qualité dans les définitions du TQM	242
Tableau 5.5	Objets visés par l'amélioration et l'amélioration continue, dans les définitions du TQM recensées	246
Tableau 5.6	Les synonymes de l'adjectif <i>total</i> et les objets qu'ils modifient	252
Tableau 5.7	Les superlatifs utilisés dans les définitions du TQM . . .	258
Tableau 5.8	Les références au temps et à la continuité dans les définitions du TQM	259
Tableau 5.9	Catégories d'acteurs organisationnels mentionnés dans les définitions du TQM	261
Tableau 5.10	Enjeux du TQM et acteurs organisationnels intéressés	265
Tableau 5.11	Comparaison des fréquences de mobilisation et d'intéressement	267
Tableau 5.12	La comparaison entre <i>little Q</i> et <i>big Q</i>	273

Tableau 6.1	Préface de Lester <i>et al.</i> , 1 ^{re} édition (1977)	304
Tableau 6.2	Préface de Lester <i>et al.</i> , 2 ^e édition (1985)	305
Tableau 6.3	Préface de Lester <i>et al.</i> , 3 ^e édition (1992)	306
Tableau 6.4	Les relations RST définies par Mann et Thompson (1987)	310
Tableau 6.5	Comparaison du point de départ des préfaces des deux premières éditions	318
Tableau 6.6	Compilations des types de relation RST	326
Tableau 6.7	L'organisation lexicale des trois préfaces de Lester <i>et al.</i>	329
Tableau 6.8	Les groupes nominaux incluant le terme <i>quality</i>	350
Tableau 6.9	Les compositions incluant le terme <i>quality</i>	351
Tableau 6.10	Évaluation relative des sources de cohésion textuelle .	355
Tableau 6.11	Formes et valeurs modales	357
Tableau 6.12	Les formes modales dans les trois préfaces de Lester <i>et al.</i>	358
Tableau 7.1	Évolution des critères d'évaluation pour le <i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>	398

Liste des figures

Figure 2.1	Nombre d'articles publiés en gestion de la qualité, 1975-1995 (adapté de Heady <i>et al.</i> , 1997)	48
Figure 2.2	Nombre d'articles publiés traitant (ou non) de <i>total quality</i> , 1975-1995 (adapté de Heady <i>et al.</i> , 1997)	49
Figure 2.3	Nombre de publications traitant du TQM dans la base de données <i>ProQuest Direct</i> , 1986-1999	50
Figure 2.4	Nombre d'entrées (pondéré) sous différents mots-clés, <i>Business Periodical Index</i> , 1970-1997	52
Figure 2.5	Évolution du membership de l' <i>American Society for Quality</i> , 1946-1999	55
Figure 2.6	Nombre d'entreprises inscrites au répertoire des services de la revue <i>Quality Progress</i> , 1988-1998	59
Figure 3.1	Traduction simple et traductions croisées	128
Figure 3.2	L'alignement des niveaux	135
Figure 4.1	Exemples de définitions appartenant à chacun des types	154
Figure 4.2	Les "nouvelles" définitions de la qualité	159
Figure 4.3	L'évolution des définitions de la qualité chez Juran	184
Figure 4.4	Extrait de Feigenbaum (1983, 1991 : 8-9)	188
Figure 4.5	Extrait de Feigenbaum (1991 : 828-829)	189
Figure 5.1	La présentation du titre de l'article paru dans <i>Harvard Business Review</i> en 1956	216
Figure 5.2	Le <i>total quality management</i> chez Feigenbaum	233
Figure 5.3	Catégories d'objets désignés par les références à un ensemble dans les définitions du TQM (en fréquence absolue)	256
Figure 5.4	La définition de <i>client</i> chez Juran	276
Figure 5.5	Trois exemples de déplacement autour du mot <i>process</i>	287

Figure 6.1	Représentation graphique d'une relation RST	312
Figure 6.2	Exemple de structure hiérarchique établie à partir d'une analyse RST	313
Figure 6.3	Schéma RST de la préface de la première édition de Lester <i>et al.</i> (1977)	314
Figure 6.4	Schéma RST de la préface de la deuxième édition de Lester <i>et al.</i> (1985)	317
Figure 6.5	Schéma RST de la préface de la troisième édition de Lester <i>et al.</i> (1992)	321
Figure 6.6	Les chaînes lexicales de la préface de la première édition (1977)	330
Figure 6.7	Les chaînes lexicales de la préface de la deuxième édition (1985)	331
Figure 6.8	Les chaînes lexicales de la préface de la troisième édition (1992)	332
Figure 6.9	Les champs notionnels des trois préfaces de Lester <i>et al.</i>	335
Figure 6.10	L'agrégation des termes de la préface de la première édition (1977)	340
Figure 6.11	L'agrégation des termes de la préface de la deuxième édition (1985)	341
Figure 6.12	L'agrégation des termes de la préface de la troisième édition (1992)	342
Figure 6.13	Correspondance des trois préfaces de Lester <i>et al.</i> avec les données bibliométriques de Heady <i>et al.</i> , 1997	374
Figure 7.1	Les trois axes de l'élargissement de la notion de <i>qualité</i>	383
Figure 7.2	Le TQM comme objet-frontière	389
Figure 7.3	Évolution de la valeur (en points) accordée aux différents critères d'attribution du <i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>	399
Figure 7.4	L'effet boule de neige dans la construction de l'objet-frontière	405

Remerciements

Si j'ai choisi un jour d'explorer l'univers de la communication organisationnelle, c'est qu'on m'avait dit qu'il y avait là un certain professeur James R. Taylor qui ferait un bien bon directeur de thèse. Je n'ai jamais fait meilleur choix. Sa curiosité passionnée et joyeuse, sa grande liberté intellectuelle et son acharnement au travail ont été pour moi un exemple constant. Mais plus encore, sa bienveillance, sa confiance et son soutien indéfectible, malgré des détours nombreux et parfois difficiles, m'ont permis d'aller au-delà de moi-même. Merci, Jim. Je tiens aussi à remercier la professeure Line Grenier, qui m'a aidée avec patience et générosité à rendre mes idées un peu moins confuses.

Ce travail a bénéficié de l'aide financière du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada ainsi que de la Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal. Je remercie également de leur appui et de leurs encouragements mes collègues du Service d'enseignement de la gestion des opérations et de la production de l'École des Hautes Études Commerciales.

On dit parfois de ceux qui font de longues études qu'ils ont bien du courage. Je n'en crois rien. Ce qu'il leur faut vraiment, ce sont de solides amis. Les miens sont des meilleurs. D'abord, un merci très particulier à Sylvain Landry, pour avoir su me donner les coups de pied au c... les plus doux qui soient. Sans lui, cette thèse (littéralement, cette thèse-ci) n'aurait pas vu le jour. De tout mon coeur, je remercie aussi Carole Groleau, avec qui j'ai partagé de nombreux fous rires salutaires, de même que François Cooren et Anne-Marie Tardif pour les discussions fertiles et les parties de tarot. Merci également à Jacques, Nicole, Marie, Maryse, Pascale et Rachel qui, même s'ils ne comprenaient rien aux affaires doctorales, m'ont soutenue avec empathie.

Mais surtout, ma reconnaissance va à Daniel Robichaud, pour son amitié sincère et sans failles — malgré la distance — et pour son aide inestimable pendant la rédaction de cette thèse. Entre autres, les lecteurs lui doivent d'être épargnés des quelques chapitres de plus qu'elle devait compter. Merci également à sa belle Renée, qui a accepté de bonne grâce de le partager un peu avec moi.

Merci enfin à tous les membres de ma famille qui m'ont prodigué leur affection et leurs encouragements, et particulièrement à ma soeur Claire, pour son écoute, sa tendresse chaleureuse et riieuse... et son auto. Bien sûr, je remercie également Nicole et Luc de m'avoir accueillie sur leur territoire déjà un peu encombré et de m'avoir conseillée tout au long de mes études.

Cette thèse est offerte à d. et à m.

Introduction

La succession de nouvelles approches à la gestion des organisations a fourni une abondance d'objets d'étude aux chercheurs de différents domaines des sciences de l'humain et du social — y compris celui de la communication organisationnelle. Récemment, cette succession elle-même et son apparente accélération sont devenues un objet de recherche à part entière. Plusieurs hypothèses ont été avancées quant aux causes et aux conséquences du phénomène des modes en gestion, mais peu d'attention a été accordée au processus de construction des approches à la mode.

Par ailleurs, de nombreux ouvrages ont été consacrés à l'une des modes les plus marquantes des vingt dernières années, le mouvement Qualité. Ici encore, rares sont les recherches portant sur l'origine et la construction des approches de gestion de la qualité ainsi que sur l'évolution des notions. Certains de nos travaux antérieurs ont amorcé une réflexion en ce sens, en faisant ressortir que la montée en popularité de la gestion de la qualité a été accompagnée de plusieurs déplacements conceptuels importants. Toutefois, beaucoup de travail reste encore à faire pour déterminer plus précisément la nature de ces déplacements ainsi que les moyens et les conditions de leur réalisation.

Cette thèse se situe donc au confluent des études sur le phénomène des modes en gestion et de celles sur le mouvement Qualité. Elle a pour objectif premier de documenter et d'analyser l'évolution des notions en gestion de la qualité, et plus particulièrement le passage de la qualité "ordinaire" au *total quality management* (TQM, ou son équivalent français la *qualité totale*). Elle a également comme objectif second d'approfondir la compréhension du phénomène des modes en gestion en sortant des cadres explicatifs actuels. La thèse mobilise comme cadre théorique et méthodologique principal le modèle de la traduction, tel qu'on le retrouve articulé par Callon, Latour et Law, mais aussi dans les prolongements qu'en ont réalisés d'autres auteurs. Son objet empirique est formé des textes publiés sur la qualité.

Le projet auquel nous nous attaquons est ambitieux : nous voulons à la fois caractériser l'évolution des notions sur une longue période, mettre en évidence certains des mécanismes utilisés pour réaliser cette évolution et faire ressortir le caractère collectif du développement du TQM, le tout à partir d'une très vaste population de textes. La recherche que nous entreprenons ici ne peut donc constituer qu'un premier pas, que nous espérons quand même important, vers la réalisation de ce projet.

Les deux premiers chapitres de la thèse sont consacrés à la revue des principaux travaux déjà réalisés dans les deux domaines que nous chevauchons : le phénomène des modes en gestion (chapitre 1) et le mouvement Qualité (chapitre 2). Nous profiterons de ce deuxième chapitre pour présenter un certain nombre de données nous autorisant à traiter du mouvement Qualité comme une mode, de même que pour préciser notre problématique de recherche.

Le troisième chapitre trace un portrait relativement succinct du modèle de la traduction, en se limitant aux éléments du modèle pertinents à la problématique de recherche. Il se termine par la présentation des grandes lignes de la démarche de recherche. La description détaillée des méthodes d'analyse est fournie aux chapitres où ces méthodes sont employées.

Les quatre chapitres suivants décrivent les analyses réalisées et discutent des résultats obtenus au regard du cadre fourni par le modèle de la traduction. Au chapitre 4, nous montrons comment les définitions de la qualité ont évolué depuis le début du xx^e siècle. Dans un premier temps, plus de 80 définitions de la qualité formulées par différents auteurs à différentes époques sont recensées et classées. Dans un second temps, nous suivons pas à pas les changements que quelques-uns des plus importants auteurs en gestion de la qualité ont apportés à leurs définitions de la qualité.

Le chapitre 5 est consacré au TQM et à ses origines. Il commence par remonter jusqu'à la notion de *total quality control* et présente ses liens avec le TQM. Il se poursuit par l'analyse d'une cinquantaine de définitions du TQM et cherche enfin à faire ressortir quelques-uns des moyens concrets par lesquels on a pu passer de la *qualité* à la *qualité totale*.

Au chapitre 6, nous laissons de côté les définitions pour nous tourner vers les façons dont les auteurs introduisent les approches à la gestion de la qualité. À partir d'analyses détaillées réalisées de trois courts textes, nous essayons de mettre en évidence les mécanismes de la traduction et l'évolution des stratégies utilisées.

Le chapitre 7 se veut une synthèse des chapitres précédents. En nous appuyant sur l'ensemble des analyses réalisées, nous montrerons comment le TQM peut être conçu comme un *objet-frontière* qui s'est élaboré collectivement en permettant aux différents groupes sociaux qui participent à la scène organisationnelle d'intégrer leurs intérêts. Nous serons alors en mesure d'établir des liens plus précis entre l'évolution des notions et la montée en popularité du mouvement Qualité. Enfin, nous concluons notre travail en traçant quelques pistes de recherche pour l'avenir.

Chapitre 1

Le phénomène des modes en gestion

La présence de modes en gestion n'est pas nouvelle. Il semble cependant que l'on ait assisté, depuis une vingtaine d'années, à une multiplication du nombre d'approches de gestion qui deviennent "à la mode" et surtout à une accélération du rythme de leur apparition (Clark et Salaman, 1998 ; Jackson, 1996 ; Kieser, 1997 ; Pascale, 1991 ; Ramsay, 1996). Déjà au milieu des années 80, quelques observateurs de la presse populaire en gestion dénonçaient cet état de fait et mettaient en garde les gestionnaires : *Don't be hoodwinded by the panacean conspiracy* (Mayer, 1983) ; *Beyond the quick fix — Why managers must disregard the myth of simplicity as a direct route to organizational success* (Kilmann, 1984) ; *Why faddism is not the answer* (Mitroff et Mohrman, 1987) ; *That old management magic* (Horton, 1988). On reproche alors aux techniques à la mode de proposer des solutions simplistes qui ne tiennent pas compte de la complexité des organisations, ou encore de ne pas être suffisamment explicites en matière d'implantation. On souligne également que les conditions difficiles auxquelles sont confrontés les gestionnaires en font des proies faciles pour les vendeurs de mode, qui ne sont que trop heureux d'en tirer profit et célébrité¹.

¹ Il est paradoxal que ce soit la presse populaire qui, la première, ait dénoncé la présence

Cette caractérisation des approches en vogue comme superficielles (i.e., non soutenues par des théories éprouvées ni non plus capables de contribuer au développement théorique) et d'origine essentiellement commerciale qui serait responsable du peu d'intérêt qu'accorde le milieu universitaire au phénomène des modes en gestion (Gerlach, 1996 ; Jackson, 1996). Pour Abrahamson (1996), ce manque d'intérêt vient de ce que l'on tente de comprendre les modes en gestion à partir des modèles explicatifs développés dans le domaine de l'esthétique (par exemple, les modes vestimentaires), ce qui conduirait la communauté des chercheurs en gestion à les considérer comme un phénomène trivial, presque méprisable. Watson (1994) également mentionne que le fait de qualifier certaines approches de gestion de "mode" ou de "saveur du mois" a un caractère péjoratif et implique une dysfonction (même si on ne sait pas trop ce qui est censé être dysfonctionnel).

Les quelques travaux parus récemment sur les modes en gestion insistent toutefois sur l'importance d'étudier ce phénomène. Par exemple, selon Clark et Salaman (1998), les *guru theory* (qui semblent être au coeur du phénomène des modes) méritent d'être analysées, ne serait-ce que parce qu'elles sont en train de devenir le discours dominant en gestion. Non seulement imprègnent-elles le vocabulaire des gestionnaires, mais elles s'inscrivent aussi au programme de recherche des universitaires. Les travaux empiriques de Barley *et al.* (1988) confirment d'ailleurs l'importance et le caractère unidirectionnel de ce phénomène d'acculturation : ce sont les concepts et le vocabulaire introduits par les journaux destinés aux gestionnaires qui deviennent éventuellement le centre d'intérêt de la littérature savante, et non l'inverse. Pour Gerlach (1996), la littérature populaire en

de modes en gestion, puisqu'elle est l'un des acteurs principaux de leur diffusion et même de leur constitution en tant que mode, comme on le verra plus loin. Cette ambivalence ne serait pas limitée aux médias. En effet, Jackson (1996) souligne l'attitude ambivalente des gestionnaires face aux modes : quand on les interroge un à un, ils se disent sceptiques face aux nouvelles approches qui leur sont proposées, alors que, si on considère le phénomène globalement, les ventes de livres et la rapidité avec laquelle sont adoptées certaines nouvelles approches montrent le contraire. Par ailleurs, il faut croire que les détracteurs des modes n'ont pas été entendus : une enquête réalisée à l'échelle internationale auprès de 787 entreprises montre que, sur 25 approches à la mode, chaque entreprise en utilisait en moyenne 11,8 en 1993, 12,7 en 1994 et 14,1 en 1995 (rapporté dans Micklethwait et Wooldridge, 1996).

gestion constitue un *genre* de la production culturelle, genre d'autant plus digne d'être étudié que, selon lui, les livres sont un lieu clé de la production du sens et sont liés de près à l'émergence d'un idéal organisationnel. De plus, les concepts et le vocabulaire qui sont développés dans cette littérature seraient ceux qu'utilisent les gestionnaires pour communiquer et rendre compte de la façon dont ils gèrent et, de cette façon, la littérature populaire en gestion influencerait l'action (Abrahamson, 1997 ; Eccles et Nohria, 1992). Alvarez (1996) affirme également que le rôle joué par les croyances des gestionnaires dans la façon dont ils justifient leurs actions — rôle mis en évidence par l'approche néo-institutionnelle — justifie amplement le développement d'une sociologie du savoir en gestion qui s'intéresserait au processus de popularisation des idées. Garsten et Grey (1997) soutiennent que les textes populaires en gestion sont l'expression de thèmes majeurs dans la vie contemporaine, et qu'ils ne sauraient être négligés lorsque, en cette époque post-bureaucratique et "postmoderne", les thèmes abordés sont profondément disciplinaires. Le caractère disciplinaire, non pas du contenu des textes mais du phénomène de mode lui-même, a par ailleurs déjà été souligné par Blumer (1969) : les modes sont une sanction de ce qui doit être fait, elles rejettent la critique, exigent l'adhésion et excluent ceux qui s'y refusent.

Pour d'autres auteurs, ce sont surtout les conséquences des modes en gestion qui justifient qu'on se penche sur le phénomène. Selon Jackson (1996), ces modes sont par essence transitoires et superficielles, mais leurs impacts sur les employés sont bien réels et toujours négatifs. Ramsay (1996) rappelle les taux d'échec élevés des approches qui sont l'objet d'une mode et dresse une liste des problèmes que peuvent engendrer des échecs répétés : la déception croissante des employés qui doivent subir les difficultés que représente tout changement sans en tirer d'avantages substantiels au bout du compte ; l'augmentation du cynisme des employés et des cadres intermédiaires, de même que la baisse de confiance envers les gestionnaires (phénomène d'ailleurs mis en évidence lors d'une recherche ethnographique réalisée par Watson [1994]) ; les tensions générées par

le fait de devoir trouver un responsable à l'échec de la mode² ; enfin, et en conséquence de tout cela, la résistance de plus en plus grande à toute nouveauté, quelle qu'elle soit³. Ramsay souligne également le gaspillage que représente l'affectation de ressources à des approches vouées soit à l'échec, soit à "passer de mode", gaspillage d'autant plus dramatique qu'il se produit en période de récession.

Pour certains, enfin, il semble être du devoir des chercheurs en gestion de se pencher sur le phénomène des modes. Jackson (1996) soutient que les sciences de la gestion y gagneraient de la même façon que s'est enrichi le monde artistique lorsqu'il s'est ouvert aux arts populaires. Il souligne également que l'étude des modes permettrait aux chercheurs de mieux connaître les gestionnaires et de se rapprocher d'eux. Selon Ramsay (1996), les universitaires doivent mettre l'accent sur la recherche empirique afin de mieux comprendre les modes et leurs échecs, mais ils se doivent aussi de défaire les mythes et de tenter d'amoindrir les effets négatifs des modes⁴. D'après Clark et Salaman (1998), une meilleure

² Selon Jackson, en effet, l'échec est d'autant plus difficile à vivre que les livres et articles qui vantent les mérites de la "nouvelle" approche s'appuient toujours sur des exemples de succès extraordinaires, ce qui incite ceux qui n'y parviennent pas à se juger incompétents. Cet effet serait d'autant plus important que les tenants des approches à la mode attribuent toujours les échecs soit à une "résistance au changement" des gestionnaires ou des syndicats, soit à une mauvaise compréhension ou à une mauvaise implantation de l'approche (Jackson, 1996 ; Ramsay, 1996).

³ D'après Ramsay, il se pourrait bien que ce soit ce scepticisme croissant face aux nouveautés qui vienne finalement freiner la succession rapide des modes, qu'il qualifie de "*fashion plague*". Selon Gill et Whittle (1992), cependant, la frustration générée par l'échec aurait plutôt pour conséquence d'augmenter le niveau d'enthousiasme pour la mode suivante, qui apparaît alors comme une échappatoire et une possibilité de fuite en avant.

⁴ Toutefois, Ramsay souligne que les universitaires, dont les travaux sont de plus en plus subventionnés par l'entreprise privée, n'ont pas intérêt à remettre en cause des modes qui soutiennent les intérêts de la Nouvelle Droite. Il déplore également la tendance, dans les écoles de gestion, à considérer les gourous et autres gestionnaires "héroïques" comme des maîtres à penser plutôt que comme des objets d'étude ouverts à la critique. De cette façon, dit-il, les universitaires constituent eux-mêmes une partie du problème des modes.

compréhension de la popularité⁵ des *guru theory* pourrait conduire les chercheurs universitaires à proposer un point de vue plus convaincant comme autre option aux modes. Cela permettrait aux écoles de gestion de mieux concurrencer les gourous et de se présenter aux gestionnaires comme à la fine pointe de l'innovation — ce qui ne serait pas le cas présentement. Abrahamson (1996) plaide aussi pour une approche plus interventionniste de la part des chercheurs :

The plea, then, is not to passively watch sociopsychological forces shape technically inferior management fashions, but to act in a scientifically informed manner in order to render management fashion more real, as opposed to superstitious, learning process, which adjusts organizations to changing organizational, political, and economic environments. (Abrahamson, 1996 : 275)

Est-ce l'appel du devoir, ou le phénomène de mode fait-il partie de l'air du temps dans les sciences de l'organisation? Devra-t-on bientôt dire que la mode est aux modes? Toujours est-il que les dernières années ont vu apparaître un nombre croissant — quoiqu'encore limité, il est vrai — d'ouvrages qui tentent d'expliquer soit le phénomène des modes en gestion dans son ensemble (Abrahamson 1996, 1991 ; Gill et Whittle, 1992 ; Huczynski, 1993a ; Kieser, 1997 ; Ramsay, 1996 ; Watson, 1994), soit la popularité des *best-sellers* du management et autres *guru theory* (Clark et Salaman, 1998, 1996 ; Garsten et Grey, 1997 ; Gerlach, 1996 ; Huczynski, 1993b ; Jackson, 1996 ; Maidique, 1983), soit la popularité surprenante d'une approche de gestion en particulier (Alvarez, 1996 ; Grint *et al.*, 1996 ; Grint, 1994). Même si nous semblons entremêler ici — comme nous l'avons fait depuis le début, d'ailleurs — des études de natures différentes, cet échafaudage nous paraît justifié. En fait, les recherches sur les modes en gestion partent du phénomène de mode tel qu'il prend naissance autour d'un objet particulier (les techniques de gestion présentées par différents consultants et auteurs à succès), alors que les travaux sur les *guru theory* et la littérature populaire en gestion partent de l'objet lui-même et tentent d'expliquer sa popularité

⁵ Notons qu'aucun des auteurs sur les modes ne définit la notion de popularité. Si la mise en évidence des modes se fait le plus souvent par un décompte des publications ou des citations, le sens général que les auteurs donnent à "popularité" nous semble plutôt lié à l'acceptation généralisée d'une approche de gestion comme constituant une "bonne" approche, digne qu'on en parle et qu'on y consacre des ressources. C'est donc de cette façon que nous définirons, au moins pour le moment, la notion de popularité.

ou, pourrait-on dire, sa "montée en mode". On constate ainsi des recoupements importants entre les explications suggérées. Cependant, avant d'en venir à une revue des facteurs explicatifs proposés par tous ces chercheurs, commençons par définir ce qu'ils entendent par "mode en gestion" et par repérer les caractéristiques qui permettent d'établir qu'on est en présence d'une mode.

1.1. Le concept de "mode en gestion"

C'est probablement à Abrahamson qu'on doit les travaux les plus structurés sur la question des modes en gestion (Abrahamson, 1996, 1991 ; Abrahamson et Rosenkopf, 1993). Prenant pour point de départ les recherches sur la diffusion des innovations pour traiter des modes en gestion (*management fashions*⁶), l'auteur tente de rejeter le biais pro-innovation qui aurait conduit à voir la diffusion ou le rejet des innovations strictement comme le résultat d'une évaluation rationnelle de l'efficacité de l'innovation et des gains (ou de l'absence de gains) qu'elle permet d'obtenir. Selon une telle perspective rationaliste, une innovation utile serait adoptée et une innovation qui ne parviendrait pas à faire la preuve de son utilité ne le serait pas⁷. Le refus de cette perspective comme unique facteur explicatif conduit Abrahamson à proposer que l'adoption des innovations peut être influencée par la présence de pressions extérieures — pressions provenant, par exemple, des instances gouvernementales ou des syndicats nationaux —, ou encore par la présence d'un phénomène d'imitation. D'après lui, c'est l'adoption par imitation qui caractérise le phénomène de mode en gestion et qui permet de distinguer la mode

⁶ Il faut noter que les anglophones utilisent deux termes (*management fashions* et *management fads*) pour parler des modes en gestion. Selon certains auteurs (Abrahamson, 1991 ; Blumer, 1969), les deux expressions désignent des objets différents. Toutefois, ces nuances nous semblent peu importantes aux fins du présent travail, et nous traduirons donc indifféremment les deux termes par "modes en gestion".

⁷ Abrahamson rappelle également que c'est sur la base de ce biais, qui présume que la sélection d'une innovation est un choix rationnel, que les modes sont d'abord critiquées : ou bien on accuse les modes de faciliter la diffusion d'innovations inefficaces, ou bien on impute l'échec des innovations efficaces à des gestionnaires qui, séduits par l'innovation suivante, n'ont pas laissé le temps à l'innovation précédente de s'installer et de faire ses preuves.

du simple cycle de popularité. Mais il faut aussi, pour parler d'une mode, qu'il y ait un processus actif, volontaire, de diffusion de la mode :

We experience fashions as rapid, bell-shaped swings in the popularity of management techniques. This alone, however, cannot serve as a definition... we should label these swings "management fashions" only when they are the product of a management-fashion-setting *process* involving particular management fashion setters — organizations and individuals who dedicate themselves to producing and disseminating management knowledge. (Abrahamson, 1996 : 256)

I define management fashion setting as *the process by which management fashion setters continuously redefine both theirs and fashion followers' collective beliefs about which management technique leads rational management progress...* A management fashion, therefore, is a *relatively transitory collective belief, disseminated by management fashion setters, that a management technique leads rational management progress.* (*ibid.* : 257, soulignés par l'auteur)

Les modes en gestion comprendraient donc un ensemble de paramètres définitoires :

1) Il y a un "objet de mode" : une technique ou un ensemble de techniques de gestion qui se présente comme un moyen rationnel d'obtenir des améliorations substantielles de l'efficacité et de l'efficience des organisations, et comme un progrès par rapport aux moyens utilisés précédemment.

2) La popularité de cet objet de mode ne peut s'expliquer exclusivement par une évaluation rationnelle de la capacité des techniques proposées à résoudre les problèmes qu'elles sont censées résoudre. Elle est liée, au moins en partie, à l'établissement d'une croyance quant au fait que ces techniques sont rationnelles⁸ et constituent un progrès, de même qu'à la présence d'un phénomène d'imitation.

⁸ L'apparence de rationalité de l'objet de mode est d'ailleurs, selon Abrahamson (1996) un des traits qui permet de distinguer les modes en gestion des modes dans le domaine esthétique, ces dernières n'ayant qu'à paraître "belles" et "modernes".

3) L'établissement de cette croyance, toujours selon Abrahamson, est le résultat intentionnel du travail d'un ensemble d'acteurs qui constituent l'industrie de la mode en gestion.

4) Cette croyance est transitoire : l'objet de mode connaît une popularité rapide, mais qui disparaît aussi passablement vite. On peut donc, si on mesure d'une quelconque façon la popularité de l'objet de mode, voir apparaître sur une période relativement courte une courbe caractéristique en forme de cloche⁹.

C'est de la présence d'une telle courbe en cloche que partent Gill et Whittle (1992), de même que Kieser (1997), pour repérer la présence d'une mode. Selon Gill et Whittle, la courbe comprend les quatre étapes caractéristiques du "cycle de vie des produits" : naissance, croissance, maturité et déclin. Ces auteurs attribuent la naissance des modes à la présence d'un gourou ou d'un père fondateur qui conçoit la nouvelle idée ou la nouvelle technique, laquelle est développée à l'intérieur d'un livre particulièrement marquant. La phase de croissance correspond à la multiplication du nombre de consultants qui diffusent la nouvelle technique et développent différentes approches pour en faciliter la mise en pratique. Ce serait pendant cette phase qu'on voit apparaître les acronymes (TQM, BPR, DO¹⁰, etc.) et les présentations vidéo. Suivent rapidement les guides d'application du type "Comment réaliser XYZ en dix étapes", qui rendent la nouvelle approche mécanique et routinière et qui sont un indice de sa maturité. On assisterait alors souvent à une bureaucratisation et à une normalisation de la technique de gestion. Finalement, la période de déclin serait marquée par l'apparition d'un excès de rigidité, par la mise en évidence des coûts de l'approche

⁹ Cette question de la durée nous semble particulièrement importante, car c'est en bonne partie parce que l'innovation perd en popularité et disparaît, ou parce qu'on anticipe cette disparition, qu'on la qualifie de mode. Pascale (1991), par exemple, dit qu'après la Seconde Guerre "les idées en gestion ont connu la rapidité des modes". C'est l'anticipation d'un cycle de vie court qui incite certains gestionnaires à craindre qu'une nouvelle approche "ne soit qu'une mode" (Rifkin, 1994).

¹⁰ TQM : *Total Quality Management* ; BPR : *Business Process Reengineering* ; DO : Développement organisationnel.

et du peu de gain qu'elle semble générer de même que par l'apparition de critiques, le tout couplé à la disparition de son caractère de nouveauté et à l'éclosion d'une nouvelle "nouvelle" technique.

La figure du gourou et la publication d'un texte fondateur fort, suivis de l'apparition de multiples autres ouvrages, semblent donc aussi faire partie des caractéristiques définitives des modes en gestion. Huczynski (1993b) définit trois sortes de gourou, selon leur affiliation professionnelle : les *gourous universitaires*, les *gourous consultants* et les *gestionnaires héroïques*. Quant au texte fondateur, il s'agit généralement d'un *best-seller* de la littérature populaire en gestion¹¹. Ce genre, même s'il n'est pas nouveau, aurait connu un succès phénoménal dans les années 80 (Clark et Salaman, 1998 ; Huczynski, 1993b) et, selon Kieser (1997), il constitue le principal élément accélérateur des modes. Ainsi, l'objet de ce que l'on nomme les "modes en gestion" n'est donc pas, règle générale, une technique ou une approche sortie tout droit des travaux savants¹². Ce dont on parle, dans la littérature sur les modes en gestion, c'est de ce que Huczynski, ainsi que Clark et Salaman, appellent les *guru theory* :

Guru theory seeks to help managers build strong business systems which can successfully compete in their chosen market segment. Since each guru idea relies for its authorization upon the individual who developed and popularized it, the term "guru theory" is used as a convenient label to refer to these different contributions that have been so influential during the last ten years. The label encompasses a rag-bag of prescriptions which include the importance of innovation, more teamwork, more empowerment of the individual, more employee participation, fewer levels of hierarchy, and less bureaucratization. (Huczynski 1993b : 38)

¹¹ Nous entendons par "littérature populaire en gestion" celle qui s'adresse d'abord aux gestionnaires et au grand public, et qui met l'accent sur la description et la pratique, par opposition à la littérature savante qui s'adresse principalement aux chercheurs et aux universitaires, et qui met l'accent sur la théorie. Il est clair, toutefois, que la démarcation entre les genres n'est pas toujours évidente, comme le soulignent Barley *et al.* (1988).

¹² D'ailleurs, Kieser (1997) souligne que les nouvelles approches, pour être populaires, ne doivent surtout pas sembler avoir été développées dans les universités. Mais il est à noter qu'on pourrait tout aussi bien, au moins à certains égards, qualifier de "modes" les cycles de popularité que connaissent différents concepts dans les cercles académiques. Les travaux de Czarniawska (1997 ; Czarniawska-Joerges, 1995) et de Jeffcutt (1994) tentent d'ailleurs de mettre en évidence l'importance des narratifs — généralement considérés comme caractéristiques de la littérature populaire — dans la littérature "scientifique" en gestion. Toutefois, la présente thèse se concentre sur le phénomène de mode tel qu'il apparaît dans le monde de la gestion.

Guru theory... involves the presentation of ambitious claims to transform managerial practice, organizational structures and cultures and, crucially, organizational performance, through the recommendation of a fundamental almost magical cure or transformation that rejects the past, and reinvents the organization, its employees, their relationships, attitudes and behaviour. (Clark et Salaman, 1998, p.138)

On retrouve donc dans cette définition des *guru theory* la présence d'une croyance à l'effet que l'approche constitue un progrès important, ce qui caractérise le phénomène de mode chez Abrahamson. Mais comment cette croyance s'établit-elle? Pourquoi y adhère-t-on? Qu'est-ce qui peut expliquer qu'elle se répande comme une traînée de poudre? Ce sont ces questions qui, pour le moment, sont au coeur des travaux sur les modes, et qui feront l'objet de la prochaine section.

1.2. Les explications proposées

Si on cherche des raisons à la popularité des *guru theory* et aux modes qu'elles déclenchent, c'est avant tout parce que ce succès ne semble pas pouvoir s'expliquer par les qualités intrinsèques des approches de gestion qui sont mises de l'avant. Plusieurs soulignent que, contrairement à leurs prétentions, les concepts que ces approches présentent comme "révolutionnaires" ne sont pas nouveaux¹³ (Grint, 1994 ; Jackson, 1996 ; Kieser, 1997 ; Maidique, 1983). On ne saurait non plus expliquer la popularité des approches à la mode par leur efficacité, puisque toutes montreraient éventuellement des taux d'échec élevés et finiraient, comme on l'a vu plus tôt, par entraîner des effets négatifs importants¹⁴. C'est pourquoi toutes les explications aux modes proposées se dégagent-elles, d'entrée

¹³ Pour Kieser, comme pour Maidique, il saurait difficilement en être autrement, tous les grands thèmes de la gestion ayant déjà été abordés maintes et maintes fois par les auteurs classiques ; il ne restait plus que des possibilités d'élaborer ou de varier sur ces thèmes.

¹⁴ En fait, les échecs eux-mêmes semblent devoir être expliqués autrement que par la nature des approches présentées. Par exemple, lors de l'étude réalisée par Watson (1994) dans une entreprise où se sont succédé un grand nombre de tentatives d'implantation d'approches à la mode, les gestionnaires et employés interrogés disent que ce ne sont pas les approches elles-mêmes et les idées qu'elles présentent qui sont en cause, mais bien le fait qu'on exagère leur importance et leur potentiel.

de jeu, de la question de la validité des approches et des qualités théoriques ou pratiques qu'elles pourraient posséder¹⁵.

On trouve dans les travaux sur les modes une variété d'explications, et même une variété de critères de regroupements de ces explications (Abrahamson, 1996 ; Clark et Salaman, 1998 ; Huczynski, 1993a, 1993b ; Jackson, 1996 ; Ramsay, 1996). Compte tenu des paramètres définitoires des modes que nous avons énumérés plus haut, il nous a semblé utile de distinguer ici, d'une part, les explications qui ont trait au phénomène d'imitation et, d'autre part, les explications qui ont trait aux caractéristiques des produits de mode et qui sont liées de près ou de loin aux croyances en matière de rationalité et de progrès.

1.2.1. La mode comme phénomène d'imitation

On retrouve dans cette catégorie toutes les explications qui détachent complètement le processus de diffusion des innovations des caractéristiques que ces dernières peuvent posséder. Ainsi, on adopte l'innovation essentiellement parce qu'elle est à la mode. C'est d'ailleurs là la définition qu'on donne au phénomène de *bandwagon* dans la littérature sur la diffusion des innovations :

Bandwagons are diffusion processes whereby organizations adopt an innovation, not because of their individual assessments of the innovation's efficiency or returns, but because of a bandwagon pressure caused by the *sheer number* of organizations that have already adopted this innovation. (Abrahamson et Rosenkopf, 1993 : 488, souligné par les auteurs)

Les explications apportées à ce phénomène empruntent souvent aux études sur les modes dans le domaine esthétique. C'est le cas, entre autres, des explications sociopsychologiques : suivre la mode permettrait de satisfaire des pressions concurrentes entre, d'un côté, le besoin de faire preuve d'individualité,

¹⁵ D'ailleurs, selon Alvarez, on ne saurait expliquer la popularisation du savoir en gestion — ni même du savoir en général — à partir de sa valeur conceptuelle. Il faut ainsi rejeter l'hypothèse du "marché intellectuel" et attribuer la diffusion et l'institutionnalisation des idées à la combinaison d'un ensemble de processus sociaux (Alvarez, 1996).

d'originalité et de modernisme et, d'un autre côté, le besoin de se conformer aux normes du groupe et de respecter la tradition. L'adoption rapide des innovations serait aussi, pour les premiers adoptants, une façon de se dissocier de la masse et de se définir comme une classe à part. Ainsi, les organisations les plus réputées auraient tendance à adhérer très tôt aux nouvelles approches de gestion pour se distinguer des autres (Abrahamson, 1996). Le prestige de cette élite et le désir d'y être associé seraient alors une incitation à l'imitation pour les autres organisations. Blumer (1969) s'oppose cependant à cette conception d'une différenciation des classes suivie d'une tentative d'émulation. Pour lui, le phénomène des modes répond plutôt à un désir d'être à la fine pointe de la nouveauté dans un monde conçu comme en perpétuel changement, selon un principe qu'il appelle la *sélection collective* et sur lequel nous reviendrons plus loin. Enfin, l'ennui face à la routine et à la frustration générée par des situations jugées non maîtrisables contribueraient aussi à rendre les gestionnaires vulnérables à l'industrie des modes en gestion.

La décision de suivre la mode serait également une question de légitimité, et ce à plusieurs égards. Tout d'abord, il y aurait nécessité pour les organisations de maintenir leur légitimité face aux parties prenantes et de s'assurer de leur soutien continu (Abrahamson et Rosenkopf, 1993). Silver (1987) voit dans l'adoption des approches participatives à la mode une stratégie de relations publiques, où l'on tente de développer l'image d'une entreprise innovatrice et d'un bon citoyen corporatif. La légitimation face aux parties prenantes serait renforcée par les risques encourus à ne pas suivre la mode : s'il s'avérait que l'approche à la mode réussisse à améliorer l'efficacité et l'efficience des entreprises qui l'ont adoptée, on risquerait d'être dépassé par la concurrence et de se faire reprocher d'avoir manqué de vision. On adopterait donc la nouvelle approche *au cas où* elle fonctionnerait (Watson, 1994).

En second lieu, être à l'affût des nouvelles tendances serait une façon pour les gestionnaires de légitimer leur travail. Par exemple, Pascale (1991) souligne que la professionnalisation du management survenue après la Deuxième Guerre pose comme prémisses que le travail des gestionnaires s'appuie sur un ensemble

de concepts et un savoir formel plutôt que sur une sagesse développée au fil des ans. Cela oblige les gestionnaires à démontrer qu'ils maîtrisent ce savoir pour se construire une respectabilité professionnelle, et un gestionnaire à la fine pointe du savoir (i.e., qui applique les approches les plus nouvelles) est perçu comme plus efficace, plus innovateur et plus digne d'obtenir de l'avancement (Gill et Whittle, 1992 ; Ramsay, 1996 ; Watson, 1994).

La question de la légitimité nous semble intéressante, car elle fait ressortir le caractère rationnel non pas tant de l'objet de mode en lui-même, ou de l'évaluation qui en est faite, que de la décision de suivre ou non la mode (Blumer, 1969). Mais il n'en va pas que de la légitimité des entreprises et des gestionnaires : celle des constituants de l'industrie de la mode serait également en cause. Dans le cas des gourous, le lien semble clair : d'une part, la *guru theory* consiste en l'association d'un ensemble d'idées à un individu qui, par son statut, leur donne de la légitimité ; d'autre part, le gourou gagne en légitimité (au moins dans certains milieux) au fur et à mesure que l'approche qu'il présente devient populaire. La rapidité d'apparition des modes en gestion serait aussi le gage de survie et d'expansion de l'industrie de la consultation. Les statistiques colligées par Ramsay (1996) mettent en évidence la croissance importante du nombre et des revenus des consultants en gestion entre 1980 et 1993, ce qui correspond à la période d'accélération du phénomène de mode en gestion. De là, il n'y a qu'un pas à faire pour conclure que le phénomène des modes résulte en bonne partie des pressions à l'imitation qu'exerce l'industrie de la mode, et dont les gestionnaires sont les victimes. Cette interprétation se situe dans le prolongement des analyses qui font des modes le résultat naturel d'une économie capitaliste (Kieser, 1997). On parlera, par exemple, d'une désuétude planifiée des approches de gestion comme de celle de n'importe quel autre produit de consommation (Kieser, 1997 ; Ramsay, 1996 ; Huczynski, 1993b). Ce serait donc l'industrie responsable de la production et de la diffusion des nouvelles approches de gestion qui serait aussi à l'origine de leur mort prématurée.

D'autres soulignent que les pressions sont également nombreuses sur les consultants, et qu'elles ne seraient pas étrangères à la propension des consultants à "vendre" les approches à la mode. Selon Ramsay, les consultants interviennent dans un environnement où les enjeux politiques sont importants, où le stress est énorme et le temps limité. Cela les inciterait à s'appuyer sur des formules toutes faites et déjà légitimées par le fait qu'elles sont populaires. Les consultants partiraient aussi de la prémisse que leurs clients exigent des approches concrètes et veulent du clé-en-main. D'après Mayer (1983), c'est d'une véritable conspiration tacite qu'il faut parler : d'une part, les gestionnaires subissent des pressions organisationnelles vers l'action rapide et les gains à court terme, ce qui les incite à chercher des solutions miraculeuses (même s'ils n'y croient pas vraiment) ; d'autre part, les consultants sont confrontés à des clients qui ne disposent pas des ressources nécessaires pour réaliser des changements en profondeur, ce qui les pousse à proposer les recettes à la mode (tout en n'y croyant pas vraiment non plus) en se disant que c'est "mieux que rien". Enfin, la croissance de l'industrie de la consultation aurait accru considérablement la concurrence entre les firmes, ce qui conduirait les consultants à exagérer le potentiel d'efficacité des approches qu'ils présentent pour augmenter leurs chances de décrocher les contrats.

Mais la question de la légitimité s'étend encore, car plus la nouvelle approche de gestion devient à la mode, plus elle gagne elle-même en légitimité. Alvarez (1996) soutient en effet que le savoir en gestion, pour être adopté par les praticiens, doit être perçu comme socialement légitimé par les médias, les gourous, les écoles de gestion, etc. La force de ce mécanisme de légitimation sociale viendrait de l'incertitude quant à l'utilité d'une pratique ou d'un concept particulier en gestion, et ce compte tenu des multiples facteurs qui influencent la pratique. De plus, l'imitation du comportement des autres firmes en matière de sélection des innovations permettrait de réduire le fardeau du choix et de la responsabilité en cas d'échec, dans une situation où les options sont nombreuses et difficiles à évaluer (Huczynski, 1993a). Blumer, lorsqu'il associe six conditions à l'émergence des modes, va dans le même sens : pour que le phénomène des modes apparaisse dans une société et dans un domaine donnés, il faut qu'il y ait plusieurs modèles en

concurrence, qu'il soit impossible de choisir l'un de ces modèles à partir de critères objectifs et décisifs, et enfin qu'il y ait des figures de prestige qui ont choisi l'un ou l'autre modèle (Blumer, 1969). Il se créerait ainsi un argument de popularité (Walton, 1996) dont la forme usuelle est l'argument par la pratique populaire, qui suit le schéma suivant :

*If a large majority (everyone, nearly everyone, etc.) does A, or acts as though A is the right (or an acceptable) thing to do, then A is a prudent course of action.
A large majority acts as though A is the right thing to do.
Therefore, A is a prudent course of action. (Walton, 1996 : 84)*

La construction de la légitimité est donc un processus qui s'alimente lui-même : on adopte la nouvelle approche parce qu'elle est populaire et qu'elle constitue ainsi un élément de légitimation de la performance des gestionnaires et de leurs actions. En l'adoptant, on la rend de plus en plus populaire, donc de plus en plus légitime. Il est à noter que cette construction sociale de la légitimité n'est pas limitée au monde de la gestion, ni même à ce qu'on qualifie de modes. Un des points forts du modèle de la traduction, qui fera l'objet du troisième chapitre, a justement été de mettre en évidence ce phénomène de légitimation par l'usage dans le cas de la production du savoir scientifique.

Enfin, pour terminer sur la question de la mode comme phénomène d'imitation, il faut souligner que cette explication joue dans les deux sens : l'imitation pourrait aussi être une cause de rejet d'une approche de gestion et de disparition d'une mode, selon un processus de *counter-bandwagon* (Abrahamson et Rosenkopf, 1993).

1.2.2. La mode liée aux caractéristiques de l'objet de mode

En 1983, Maidique expliquait le succès de *In Search of Excellence* (Peters et Waterman, 1982) de la façon suivante :

[...] *In Search of Excellence* is an open target for academic nitpickers. But it works. It works for three principal reasons. First, its tenor is positive. It appeals to American pride. It says Americans — at least some Americans — do know how to manage [...] Secondly, its message is simple, easy to comprehend, and delivered in an informal, conversational style — and most importantly, it makes sense. It has face validity for the practicing manager.[...] Finally, and perhaps most importantly, unlike most books on management, *In Search of Excellence* is written in an enthusiastic, almost evangelistic style that for most managers is a welcome respite from the colorless prose of academic texts. Peters and Waterman talk about "love" for the product, about being motivated by "simple — even beautiful — values," about the "fun" of managing and working. In the process, they engage the reader in the same way that they were engaged by their subjects. (Maidique, 1983 : 156)

Ainsi, l'acceptabilité des *guru theory* et la vaste diffusion de la littérature populaire en gestion seraient liées à la capacité de ces ouvrages à séduire leur lectorat. Dans cet esprit, on peut attribuer le phénomène de mode non seulement à des pressions à l'imitation mais aussi à la capacité des ouvrages et articles qui présentent les approches à la mode (et des gourous qui les proposent) à intéresser l'auditoire et à le persuader. Plusieurs chercheurs se sont donc penchés sur les objets de mode eux-mêmes, non pas en tant que techniques ou pratiques de gestion plus ou moins valides (rappelons qu'on ne s'intéresse pas aux concepts de gestion comme tels), mais en tant que textes mobilisant des formes rhétoriques particulières. On est ainsi parvenu à mettre au jour des régularités pouvant être abstraites du contenu technique d'approches de gestion très diverses, et qui paraissent être les caractéristiques responsables de l'attrait des *guru theory*. Ces caractéristiques peuvent être divisées en trois classes, dont nous traiterons l'une après l'autre : la sursimplification des approches et leur mise en procédure ; le pouvoir de séduction des figures rhétoriques et des narratifs ; la résonance avec le contexte et les autres textes.

1.2.2.1. La sursimplification des approches et leur mise en procédure

Tant la presse en gestion que les universitaires s'entendent pour dire des approches à la mode qu'elles présentent des solutions simplistes à des problèmes complexes, d'où les appellations de *panacées* (Gill et Whittle, 1992 ; Mayer, 1983), de *guérisons magiques* (Clark et Salaman, 1996 ; Zilbergeld, 1984) et de *quick fix* (Kilman, 1984 ; Thackray, 1993). On reproche aux *guru theory* de ne pas être

suffisamment nuancées, de ne pas suffisamment tenir compte des aspects humains du changement ou de ses enjeux politiques et idéologiques, et enfin de présenter le changement comme un ensemble de procédures à suivre¹⁶.

Pour certains, la sursimplification et le caractère programmatique des *guru theory* ne sont qu'une manifestation supplémentaire de certains traits culturels américains, tels que la tendance à rechercher des solutions rapides et qui demandent peu d'efforts (par exemple, Zilbergeld [1984 : 9] parle de *the gullible American's hunger for quick and magical cures*), la valorisation de l'action virile (Gill et Whittle, 1992), ou encore l'anti-intellectualisme (Gill et Whittle, 1992 ; Maidique, 1983). On y voit aussi la réponse à une situation de panique que vivraient les gestionnaires devant l'urgence d'un ennemi à vaincre et un environnement de plus en plus hostile et de moins en moins maîtrisable¹⁷ (Pascale, 1991). Selon Mayer (1983), le succès des *guru theory* s'appuie sur le désir d'une solution "scientifique" et la croyance en l'existence d'une "vérité" de la gestion, d'une clé du succès qui permettra d'éviter un travail ardu et continu. Ainsi, les gestionnaires constitueraient un marché de gens désespérés et naïfs qui cherchent des solutions simples à des problèmes complexes (Jackson, 1996), et la simplification serait le prix à payer pour qu'une approche de gestion devienne populaire (Mayer, 1983).

Pour d'autres, la simplification est une adaptation nécessaire aux besoins des gestionnaires. Selon Lee (1987), les théories ne deviennent "appropriées" que si elles sont présentées de façon à être accessibles aux gestionnaires, quitte à ce qu'elles ne soient plus tout à fait scientifiquement exactes. D'après Clark et Salaman (1996), la simplification et la mise en procédures sont une réponse

¹⁶ D'après Kilmann (1984) cependant, les cadres supérieurs ne verraient pas cela comme un problème car ils rechercheraient délibérément des approches tellement simplistes qu'elles n'ont aucune chance de fonctionner. Selon lui, cela leur permettrait de détourner l'énergie de changement présente dans l'organisation tout en conservant, en fait, le *statu quo*.

¹⁷ Cependant, d'après Garsten et Grey (1997), les consultants et les gourous contribuent eux-mêmes à la panique par la façon dont ils décrivent l'environnement et les enjeux auxquels sont confrontées les organisations. Ils ajoutent toutefois que les milieux intellectuels actuels font leur part pour accroître l'anxiété. En effet, loin d'aider les gestionnaires à donner un sens au monde (comme le faisait la science), l'approche postmoderne fréquemment adoptée par les intellectuels aurait pour effet de nier le sens et de laisser les praticiens dans le vide.

légitime au désir de donner du sens à des situations complexes et de transformer le non familier en familier. On augmenterait ainsi la confiance et le sentiment de compétence et de maîtrise des gestionnaires (Abrahamson, 1996 ; Watson, 1994). En outre, la façon dont les approches sont présentées par la littérature populaire en gestion correspondrait davantage à la façon d'apprendre des gestionnaires et à la nature de leur tâche (Clark et Salaman, 1998).

Toutefois, Anthony (1987) s'oppose vivement à la position de Lee. Selon lui, le problème vient justement du fait que les écoles de gestion entretiennent chez leurs étudiants et chez les gestionnaires la croyance qu'il existe (ou qu'il pourrait exister) des théories du management capables de rendre compte de la complexité de leur travail. Or, de telles théories n'existeraient pas et les recettes qu'on offre sous ce nom sont peut-être "appropriées" à la compréhension des gestionnaires, mais elles sont incapables de les aider vraiment à mieux gérer. En outre, cette façon de faire aurait pour conséquence d'engourdir l'esprit critique et les capacités d'analyse des gestionnaires, tandis que ce sont là, pour Anthony, les qualités dont ils ont le plus besoin pour réussir dans leur travail. Le commentaire de Déry (1997) va un peu dans le même sens en rappelant qu'il n'existe pas de véritable discipline scientifique de la gestion. Pour lui, la gestion est "*un territoire pratique et théorique totalement éclaté, fragmenté, hétéroclite, dispersé et morcelé*" (p.27). Parce que la gestion ne se fait que dans une réalité administrative multiple et variée, les universitaires ne peuvent vraiment l'enseigner et leur rôle se limite à témoigner de cette réalité administrative. Ainsi,

...l'état de délabrement et d'éclatement de la gestion, combiné à l'urgence des problèmes concrets à résoudre, permet à une variété de bricolages conceptuels sans fondements d'avoir pignon sur rue et, du coup, ouvre la porte à tous les excès. En territoire anomique, tout devient possible, particulièrement le pire. Lorsque le trop-plein de significations finit par créer un vide insignifiant, nous sommes alors à la merci de tous ceux et celles qui, par mysticisme, charisme ou simple opportunisme offrent des solutions miracles à tous nos problèmes réels ou imaginaires, présents ou à venir. (Déry, 1997 : 27)

Le caractère pratique du savoir en gestion est aussi relevé par Clegg et Palmer (1996), quoiqu'il soit exprimé par eux de façon beaucoup plus critique :

Management is less a science and more like cookbook knowledge : it is knowledge of recipes and their application, we think. Many of the best-selling texts present management as a form of recipe knowledge... How rationality is bounded, how behavior is ordered, how individuals are controlled and creative, depend on the recipe in use : just as in cuisine recipes are what unleash and discipline creativity (and different approaches to recipes will stress either end of the continuum), so too in management... Recipes do not come only from 'cookbooks'. In addition, they derive from the stock of knowledge that is general in a community ; tried and trusted ways of doing things, as well as from new and glossy manuals, in management as in the cultural arts. (1996 : 4)

Par ailleurs, Kieser (1997) souligne que simplicité n'est pas nécessairement synonyme de clarté. D'une part, les approches à la mode auraient tendance à juxtaposer des principes qui, individuellement, sont simples, mais qui forment un ensemble compliqué, sans intégration ni unité. D'autre part, si la supériorité des concepts présentés est généralement manifeste et convaincante (on en fait presque une affaire de "gros bon sens"), le processus d'implantation, lui, n'est pas décrit précisément. Cette ambiguïté serait délibérée : elle permettrait de laisser de la place à l'interprétation (Eccles et Nohria, 1992) et elle rendrait la présence de l'expert essentielle.

1.2.2.2. Le pouvoir de séduction des figures rhétoriques et des narratifs

Maidique soulevait plus tôt la capacité de *In Search of Excellence* à se distinguer du ton morne des textes académiques et à enthousiasmer les lecteurs en adoptant un style évangéliste¹⁸. Ce constat est également celui de plusieurs chercheurs qui se sont intéressés à la forme que prennent les *guru theory* et à l'utilisation de la rhétorique dans la littérature populaire en gestion. Les analyses réalisées (Clark et Salaman, 1998, 1996 ; Garsten et Grey, 1997 ; Grint, 1994 ; Jackson, 1996 ; Jeffcutt, 1994 ; Kieser, 1997) présentent tant de recoupements que nous nous permettons de les mettre ensemble pour faire ressortir ce que Kieser appelle une "liste des ingrédients rhétoriques des *best-sellers* américains" :

¹⁸ Si le recours à un style évangéliste est fréquent dans la littérature populaire en gestion, notons que le vocabulaire religieux est aussi largement utilisé par ceux qui analysent ou qui critiquent le phénomène des modes, comme en font foi les appellations de "gourous" et de *guru theory*. Par exemple, Jackson (1996) suggère que les *guru theory* sont aux textes académiques sur la gestion ce que les prêches des évangélistes américains sont à la rigueur des puritains. Ou encore, dans *The Economist* : "Despite their name, today's management gurus are not so much latterday Buddhas as would-be Billy Grahams." (1994 : 62). Voir également Andre, 1985.

1) La mise en évidence qu'un élément crucial de la gestion a été jusque-là négligé. Cet élément est absolument essentiel à la survie des organisations, et il est d'autant plus nécessaire que ce sont les clients qui l'exigent¹⁹.

2) La présence de changements fondamentaux et l'apparition de nouveaux dangers (souvent une menace qui vient de l'étranger), que les anciennes façons de faire ne peuvent permettre d'affronter. La bureaucratie, en particulier, est pratiquement démonisée. Toutefois, ce ne sont pas les gestionnaires qui sont en cause, mais les changements de l'environnement qui ont rendu désuètes les méthodes de gestion qui étaient autrefois adéquates.

3) L'existence d'une lueur d'espoir, avec pour preuve les exemples de succès locaux dont les gourous ont été témoins. En effet, certains gestionnaires américains ont réussi à vaincre le danger en appliquant des méthodes révolutionnaires — mais qui sont aussi, d'une certaine façon, un retour à la tradition du "gros bon sens", à quelque chose qu'on a toujours su mais qu'on avait oublié²⁰. Ces gestionnaires sont des héros et ils sont la preuve que les Américains — au moins certains d'entre eux — savent gérer. Leur succès vient légitimer leur autorité en la matière et ils peuvent donc servir de modèles à suivre (on pourra incorporer des extraits de ce que ces gestionnaires ont dit lors d'entrevues ou de présentations, et relater, sous forme anecdotique, les difficultés qu'ils ont vécues et la façon dont ils s'en sont sortis).

4) L'appel aux valeurs. D'abord, le patriotisme : l'Amérique est en déclin, mais il n'en tient qu'à nous de restaurer la gloire passée et de montrer à

¹⁹ Selon Bloomfield et Vurdubakis (1994), qui ont étudié la façon dont les consultants écrivent les rapports qu'ils remettent aux dirigeants, le fait de localiser la source du problème à l'extérieur de l'organisation rend l'existence de ce problème plus réelle, plus objective.

²⁰ Dans le cas de la littérature sur la réingénierie des processus d'affaires, Grint *et al.* constatent même que "*Success can be achieved not through breaks with tradition but through a radical return to tradition*" (1996 : 43).

l'ennemi qu' "on est les meilleurs". Ensuite, le courage et l'effort : le changement sera difficile, c'est un défi à relever, mais cela en vaut la peine car les gains seront spectaculaires. La rédemption est promise à l'effort, et le rêve américain est toujours réalisable. Enfin, la conquête de nouveaux horizons : nous vivons un moment historique, et nous allons ensemble redéfinir les façons de faire en devenant des gestionnaires nouveaux²¹.

5) La présence discrète de résultats empiriques qui prouvent que c'est scientifique (mais on ne fournit pas les précisions d'ordre méthodologique, détails jugés peu importants dont le gestionnaire efficace ne s'embarrasserait pas).

6) Un format qui rappelle celui d'un séminaire ou d'une présentation orale : la présence de nombreux tableaux et dessins, un langage direct et vivant, le recours fréquent aux anecdotes, aux analogies et aux métaphores, l'absence de jargon ou de mots étrangers, des phrases courtes. Le style d'écriture doit donner l'impression d'aller à l'essentiel et d'éviter de gaspiller le temps précieux des lecteurs.

Les quatre premiers éléments de cette liste peuvent être conçus comme les fondements d'une structure narrative. Selon Jackson (1996), on trouve en effet dans les *guru theory* une scène dramatique, des héros, des anti-héros, une intrigue et une sanction. D'après Jeffcutt (1994), le narratif est celui du récit épique de la quête. Au début, le gestionnaire-héros, inconscient des dangers qui le guettent, se complaît dans l'inertie. Puis, il est "réveillé" et se met en quête de rédemption. Il doit alors guider l'organisation dans un voyage périlleux, en terrain difficile et contesté, avant d'arriver au salut. Enfin, l'ordre est restauré, l'organisation renaît, et le gestionnaire sort de l'expérience transformé par les épreuves qu'il a dû traverser et

²¹ La figure du pionnier, du *frontiersman* serait, selon Carpenter (1990), une image particulièrement forte et rassurante dans les situations perçues comme dangereuses. On trouve un exemple cocasse de ce désir de marquer l'histoire dans un programme d'amélioration lancé par une entreprise américaine (Koppers Co., un fabricant de goudron pour le recouvrement des toits) au milieu des années 80 et nommé PITCH, pour "People Involved in Totally Changing History" (rapporté dans Byrne, 1986).

par l'investissement de lui-même qu'il a dû faire. On trouverait aussi dans certains récits l'existence mythique d'une communauté romantique où les croyances sont partagées, où tous acceptent leur rang, leur rôle et leur récompense, et où il n'y a pas de conflit.

Selon Jackson (1996), le récit épique est une des façons dont s'exprime le caractère dramatique du travail des gourous. Son analyse de la réingénierie des processus d'affaire, ancrée dans une conception burkénne de la rhétorique, tente de mettre en évidence l'imbrication de différents niveaux dramatiques : la réingénierie est un appel à un changement et à des actions dramatiques, présenté de façon dramatique par les récits, et qui fournit un scénario pour une performance dramatique à être jouée dans l'organisation elle-même. Clark et Salaman (1998, 1996, 1996b), s'appuyant sur Goffman, voient également le travail des gourous et des consultants comme une performance de la réalité, dont l'attrait tient au fait qu'elle reconnaît le caractère émotif et sensuel de la vie organisationnelle.

Le recours au récit ne serait pas qu'un moyen de capter l'intérêt du lecteur. La forme rhétorique retrouvée dans la littérature populaire en gestion tenterait de créer un mythe, qui transforme le menaçant en familier, qui impose un ordre au monde, qui rend possible d'affronter le danger (Kieser, 1997). En empruntant aux images connues du *western* ou de la chevalerie, les conflits et les difficultés seraient recadrés sous une forme structurée, selon laquelle ce que les protagonistes vivent a une signification bien précise et où tous les problèmes sont éventuellement résolus (Hirsch, 1986). Dans la production du mythe, la simplification n'est pas que celle des méthodes de gestion : c'est le monde en entier qui est découpé en morceaux qu'on peut nommer, morceaux qui sont ensuite réordonnés pour que le monde devienne tangible, saisissable.

Curtis (1994), qui a étudié le rôle des narratifs dans les textes de vulgarisation scientifique, suggère que le recours au récit donne au texte une force normative. Dans le cas de ces textes, ce n'est pas l'épopée de la quête que l'on retrouve, mais le narratif du détective qui progresse par déduction et par élimination.

Selon Curtis, ce narratif convoque un répertoire interprétatif, un espace cognitif où s'exprime, tacitement mais clairement, une façon particulière de concevoir la méthode scientifique²². De plus, la forme narrative permettrait à l'auteur d'introduire un jugement moral tout en ayant l'air de décrire simplement des faits sous une forme agréable au lecteur.

La fonction la plus couramment attribuée aux récits des *guru theory* est la définition des rôles des gestionnaires et des dirigeants de même que la construction de leur identité²³. Pour Hirsch (1986), le récit est un scénario qui spécifie ce qui est attendu des participants, comment ils doivent interagir, comment même ils doivent se sentir. Selon Clark et Salaman (1998), les narratifs définissent ce que doit être le management, ils indiquent aux gestionnaires ce qu'ils doivent valoriser, quelles habiletés ils doivent posséder, quel doit être leur statut. Ils disent aux gestionnaires pourquoi ils sont importants, en quoi leur rôle est essentiel. Les récits seraient d'autant plus attrayants qu'ils définissent une identité extrêmement positive, vertueuse, presque mystique : le gestionnaire est le héros de la quête, le "sauveur", celui qui peut "vaincre le dragon" (Clark et Salaman, 1998 ; Jackson, 1996 ; Gill et Whittle, 1992). La possibilité de maîtriser le monde se ferait cependant au prix de la maîtrise de soi (Garsten et Grey, 1996), ce qui conduit Gerlach (1996) à dire de la littérature populaire en gestion qu'elle tente de construire un nouveau sujet social idéal. C'est aussi pourquoi ces trois derniers auteurs, tout comme Zilbergeld (1984) et Cloud (1998), voient dans cette littérature une variante de la psychologie populaire du *self-help*.

Le gestionnaire défini par les récits de la littérature populaire ne serait pas qu'un être moral et héroïque, il serait aussi chargé de gérer la moralité des autres (Clark et Salaman, 1998). La *guru theory* ferait du gestionnaire celui qui est responsable de "créer le sens" pour ses employés. Le leadership y serait présenté comme la capacité de cadrer et de définir la réalité. De surcroît, Clark et Salaman

²² Dans le même esprit, il serait intéressant de voir ce que le recours au narratif épique de la quête nous dit de la façon de concevoir le travail des gestionnaires.

²³ Clark et Salaman (1998), de même que Jackson (1996), notent cependant que l'identité des gourous et des consultants est construite en même temps que celle des gestionnaires.

soulignent le caractère hiérarchique du procédé : les gourous définissent la réalité pour les gestionnaires, et, dans le cadre de cette définition, les mandatent pour qu'ils fassent de même avec leurs subalternes. Ainsi, la même rhétorique qui s'adressait aux gestionnaires devient un répertoire que ces derniers peuvent utiliser pour s'adresser aux autres. Selon ces auteurs :

...guru's role and success lies in their supporting management work and reducing uncertainty, not in terms of their expert professional knowledge but in terms of their competence at managing meanings — a quality managers admire because this is the essence of their work. (Clark et Salaman, 1998 : 156)

On a soulevé plus tôt que le recours aux approches à la mode peut être une façon, pour les gestionnaires et les dirigeants, de légitimer leur travail. On voit maintenant comment la forme même des ouvrages à la mode fournit aux acteurs organisationnels des outils rhétoriques qui leur facilitent la tâche, qu'il s'agisse de rationaliser leurs actions *a posteriori*, d'intervenir dans les manoeuvres politiques pendant l'implantation (Kieser, 1997), ou de tenter de convertir les employés par la manipulation de symboles (Gerlach, 1996). Watson (1994) en vient ainsi à dire que les approches à la mode peuvent être envisagées soit comme des pratiques ou des techniques de gestion véritables, soit comme des dispositifs rhétoriques qui ne servent qu'à persuader les autres. Eccles et Nohria (1992) vont plus loin : selon eux, les gestionnaires sont toujours à la recherche de concepts simples et robustes, et les *guru theory* ne sont donc pas adoptées pour leur véracité, mais simplement comme outils rhétoriques utilisés pour conduire à l'action. Ainsi, la rhétorique de la littérature populaire en gestion ne viserait pas tant à persuader son auditoire immédiat du bien-fondé des approches de gestion qu'à persuader un auditoire *secondaire*, l'auditoire auquel s'adressent les gestionnaires utilisateurs de cette littérature. Dans ce contexte, la sursimplification des approches faciliterait le transfert des outils rhétoriques et leur ambiguïté permettrait aux gestionnaires de les adapter aux particularités des situations.

Si Gerlach voit dans la littérature populaire en gestion un changement dans la nature du contrôle, pour Eccles et Nohria, il n'y a là qu'une redécouverte de la nature profondément rhétorique du travail de gestion, dont le but est d'inciter à agir.

Selon eux, dans la mesure où la rhétorique donne lieu à une amélioration de l'efficacité et de l'efficience des organisations, son usage n'est pas problématique. Eccles et Nohria soulignent cependant que la rhétorique est une arme à double tranchant : si elle ne parvient pas à susciter l'action, elle paraît vide et conduit à la désillusion. Il faudrait également éviter les excès, car les individus finiraient par "voir à travers" les stratégies rhétoriques, comme l'ont d'ailleurs montré les travaux de Watson (1994).

1.2.2.3. La résonance avec le contexte et les autres textes

La force de persuasion d'un texte ne tient pas qu'à sa forme ou aux figures de rhétorique qu'il mobilise, mais aussi au choix des prémisses sur lesquelles il s'appuie et à l'accord de l'auditoire quant à la validité de ces prémisses (Perelman et Olbechts-Tyteca, 1958). Ainsi, sans entrer directement dans la question du contenu des approches de gestion qui deviennent à la mode, plusieurs auteurs ont suggéré que le phénomène des modes s'expliquait par la présence de résonances entre la littérature populaire en gestion et des éléments de l'environnement. Par exemple, pour Kieser (1997) et pour Grint (1994), un des ingrédients du *best-seller* en gestion est sa capacité d'arriver au bon moment, à correspondre à l'air du temps, au *zeitgeist*, à ce qui préoccupe les gestionnaires d'aujourd'hui. Grint explique le succès de la réingénierie des processus d'affaires de la façon suivante :

...I want to argue here that the persuasive utility of reengineering, the reason for its popularity, rests not in the objective validity of the constitutive elements or the whole, the internal novelty and validity of reengineering as it were, but in the way the rendering of the problem and solution provided by reengineering generates a resonance with popular opinion about related events, an external explanation as it were. This does not mean that the ideologies are functional responses to the requirement of capitalism, or anything else for that matter. Rather, my argument is that these ideas and practices have to be read as plausible by those at whom they are targeted, and for this 'plausibility' to occur the ideas most likely to prevail are those that are apprehended as capturing the *zeitgeist* or 'spirit of the times'. (Grint, 1994 : 192-193)

Cette vision correspond à ce que Blumer (1969) appelle la *sélection collective*, qu'il oppose au principe de différenciation des classes développé par Simmel comme explication du phénomène des modes. Selon le principe de

sélection collective, n'importe quel objet ne saurait devenir objet de mode : il doit posséder un ensemble de caractéristiques qui le rendent susceptible de recueillir l'adhésion d'une élite, il doit correspondre à la direction que prennent les goûts des consommateurs de mode. Les créateurs de mode doivent donc chercher à capter et à exprimer la direction de la modernité. Dans le cas des modes en gestion, on parlera de l'habileté des gourous à recadrer les problèmes de gestion et les solutions qu'ils y apportent de façon à ce qu'ils correspondent aux croyances et aux attentes de leur auditoire (Clark et Salaman, 1998).

Certains chercheurs ont voulu mettre en évidence la correspondance entre la popularité des approches de gestion et certains paramètres de l'environnement technico-économique. Par exemple, Barley et Kunda (1992) ont proposé l'existence de vagues dans le discours en gestion, où alterneraient des approches de type *rationnel* et des approches de type *normatif*. Ils sont parvenus à montrer que les textes présentant des approches de type rationnel sont plus nombreux en période d'expansion économique, alors que ceux présentant des approches de type normatif prévalent en période de récession. On assisterait ainsi à un phénomène de balancier. Toutefois, tandis que ces chercheurs concluent que ce sont les forces technico-économiques qui déclenchent les changements dans le discours, Abrahamson (1997), qui a réalisé des travaux bibliométriques similaires, propose que les approches de gestion non seulement reflètent les changements de l'économie mais qu'elles pourraient aussi y participer. Contrairement à Barley et Kunda, Abrahamson arrive à la conclusion que la prévalence de certaines approches est liée aussi au fait qu'elles présentent des solutions à des problèmes de performance particuliers qu'éprouvent les organisations, par exemple le taux de roulement élevé des employés ou l'intensité de l'activité syndicale. Selon lui, la thèse du balancier permet d'expliquer l'émergence d'une nouvelle vague d'approches en gestion, alors que la thèse de l'écart de performance permet d'expliquer le maintien de sa popularité. Pour Ramsay (1996), cependant, les facteurs technico-économiques permettent jusqu'à un certain point d'expliquer la dynamique d'apparition et de disparition des modes mais ils demeurent un élément d'analyse insuffisant.

D'autres auteurs suggèrent que les résonances sont plutôt *culturelles*. D'abord, la possibilité même du phénomène de mode peut déjà être conçue comme une forme de résonance culturelle. En effet, Blumer (1969) affirme que les modes ne se retrouvent que dans les sociétés où il existe un mouvement de changement, une valeur attachée à l'avenir et à la nouveauté. Abrahamson (1996) va dans le même sens : selon lui, l'importance du phénomène des modes en gestion aux États-Unis est directement liée à l'existence de puissantes normes de rationalité et de progrès. La norme de progrès tiendrait à deux caractéristiques culturelles : la conception du temps (selon que la société est tournée vers le passé, le présent ou le futur) et les croyances quant à la capacité de changement des individus (selon qu'ils sont conçus comme facilement ou difficilement adaptables). Le succès des livres de *self-help* (en gestion comme dans tous les autres domaines) serait une manifestation de la vigueur de cette norme.

La résonance culturelle se retrouve aussi dans les figures rhétoriques et les récits qui sont convoqués dans la littérature populaire en gestion. Comme on l'a vu plus tôt, ces textes font appel aux valeurs liées à l'idéal américain (Grint, 1994). Nous croyons que la sursimplification des approches et leur caractère révolutionnaire, l'exagération des dangers et la promesse de résultats grandioses correspondent également assez bien à ce que Hammond et Morrison (1996) identifient comme certains des traits culturels dominants des Américains : l'impatience d'obtenir des résultats, le désir de passer rapidement à l'action (quitte à improviser), l'obsession de la nouveauté, le désir continuels du *plus* et du *mieux* et la poursuite d'un rêve idéal.

Les *guru theory* seraient aussi en résonance avec le social et le politique. Pour Maidique (1983), qui s'appuie sur Zaleznik, l'apparition des *guru theory* est historiquement marquée : dans le quart de siècle suivant la Seconde Guerre, l'Amérique victorieuse n'avait pas besoin d'autre héros que sa propre domination sur le monde, et l'entrepreneur a été supplanté par le gestionnaire. Ce n'est qu'après l'accumulation des échecs des années 70 (le retrait du Vietnam, le choc pétrolier, l'affaire Watergate) qu'on aurait eu besoin de faire revivre les héros de

l'entrepreneurship et du leadership. Alvesson (1990) voit aussi l'importance qu'a connue l'idée de *culture organisationnelle* dans les années 80 comme une résonance avec le succès des entreprises japonaises (succès attribué en partie à la culture locale), l'expansion de l'industrie des services et, plus généralement, la dissolution de l'éthique protestante et de la cellule familiale et son impact sur la conception de l'autorité.

Par ailleurs, Clark et Salaman (1998) rejettent l'idée que la description des nouveaux rôles des gestionnaires qu'on retrouve dans les *guru theory* n'est que le reflet d'une modification des réalités socio-économiques et des pressions auxquelles les gestionnaires seraient soumis. Selon eux, ce sont les *guru theory* qui construisent textuellement la réalité du travail et des rôles des gestionnaires (et, par eux, de leur identité), et ils ne peuvent y parvenir que parce qu'ils correspondent à ce que les gestionnaires croient déjà. Ainsi, le gestionnaire héroïque et entrepreneurial ne serait possible que parce qu'il serait en résonance directe avec le *discours de l'entreprise*²⁴, qui aurait pénétré la sphère privée en faisant des individus des entrepreneurs du *self* responsables de se gouverner eux-mêmes mais surtout responsables de satisfaire leurs "clients". C'est aussi en tant que discours que Gerlach (1996) analyse la littérature populaire en gestion. Selon lui, cette littérature constitue un genre de la production culturelle qui déborde du milieu des affaires pour devenir un discours social dominant. S'appuyant sur Foucault, il voit dans la littérature populaire en gestion le lieu clé de la production et de la reproduction d'un système de pouvoir/savoir, qui a pour but d'asseoir la légitimité de l'idéologie néo-libérale. Plus que d'une simple résonance, c'est d'une formation discursive qu'il est question ici.

²⁴ On entend par *discours de l'entreprise* une mutation fondamentale de la logique de l'État, qui aurait assimilé la logique du marché, entre autres sous les gouvernements Reagan et Thatcher (du Gay et Salaman, 1992).

1.2.3. Synthèse et critique des explications

Comme on le voit, les explications apportées au phénomène des modes en gestion sont nombreuses et diverses. Selon Ramsay (1996), toutes ces explications ne sont pas en concurrence les unes avec les autres mais sont, au contraire, complémentaires. D'après lui, on a assisté dans les années 80 au renforcement mutuel d'un ensemble de pressions structurelles, professionnelles et organisationnelles allant toutes dans le même sens, ce qui a conduit à l'accélération du développement de "nouvelles" approches. Pour Alvarez (1996) aussi, la diffusion et l'institutionnalisation des idées résultent de l'interaction de plusieurs processus sociaux : la présence d'événements déclencheurs dans les domaines de l'économie et de la politique, les gestes posés par différents acteurs sociaux (ceux qui forment l'industrie du savoir en gestion et son marché) et, enfin, les ressources dont ces acteurs disposent pour intervenir (par exemple, l'autorité, la légitimité, les ressources matérielles, etc.).

Outre la proposition d'un phénomène d'imitation, toutes les explications apportées à la popularité des *guru theory* tournent autour du concept de *correspondance*, d'*ajustement*. Les *guru theory* correspondraient à l'esprit du temps, elles seraient formulées d'une façon qui colle au style d'apprentissage et aux goûts des gestionnaires auxquels elles s'adressent, elles auraient su s'ajuster aux besoins de leur lectorat. Le talent des gourous ne serait pas seulement d'avoir su repérer les problèmes de l'heure mais surtout d'avoir compris ce que vivent les gestionnaires, leur désir de donner du sens à leur environnement et à leur travail, de convaincre leurs supérieurs de leur octroyer des ressources et leurs employés d'agir dans le sens désiré.

La plupart des explications font plus ou moins explicitement référence à l'existence d'un *marché* des modes, constitué d'une industrie de la mode dont l'offre correspond à la demande de consommateurs de mode (par exemple, voir Abrahamson, 1996 ; Alvarez, 1996 ; Huczynski, 1993a, 1993b). Pour Abrahamson, l'offre constitue simplement une réponse à cette demande :

If there exists unmet demand for a certain type of management technique, then one or more techniques belonging to this type will become fashionable if they are created, selected, processed, and disseminated by the management-fashion-setting community. (1996 : 270)

Une bonne partie des critiques adressées aux modes s'ancre aussi dans l'image du marché, mais c'est pour concevoir les gestionnaires comme des clients naïfs qui se laissent séduire par des vendeurs qui manipulent habilement la rhétorique. Les gourous et les consultants apparaissent alors comme des exploiters de la crédulité des gestionnaires, et d'autant plus vils que les approches qu'ils mettent de l'avant reconduisent les structures de pouvoir qui satisfont les intérêts de la Droite :

It is not that the management 'educator' is wrestling with the explication of a grand and complex theory to a practitioner who needs to understand it but rather that the educator is trying to convince him, to manipulate and mould him, much as Marx and Mrs. Thatcher are trying to make us see the world as they do. They must all simplify, address us in terms and in language appropriate to our experience, ensure that they do not shock us into hostility. They are, all of them, engaged in the rhetoric of persuasion. (Anthony, 1987 : 258)

Business intellectuals, then, as creators of the required genre for cultural production, become natural allies of political and economic elites in post-industrial society, fulfilling a similar function in relation to the emerging corporatized state as did social scientists for the modernist governmental state. (Gerlach, 1996 : 427)

Dans la plupart des explications, la rhétorique est présentée comme une forme de manipulation et son auditoire, comme ignorant et passif :

[...] with the forms of explanation considered so far, gurus are defined as the dominant, initiating partners, exploiting the *naïveté*, vulnerability of their client managers, selling them glib promises, fads, empty slogans ; confusing them through their rhetoric, dazzling them with their performances. Managers, on the other hand, are conceived largely as passive, docile consumers of gurus' ideas and recommendations, inherently vulnerable to gurus' blandishments, anxiously searching for reassurance and support, looking desperately for new ideas. Managers' needs are seen as those of 'a petulant infant, insecure, desperately seeking predictability and order, easily bored or distracted, fixated on instant gratification and filled with yearnings for dependence and authority figures (Thomas, 1993). (Clark et Salaman, 1998 : 146)²⁵

²⁵ Le commentaire de Clark et Salaman porte sur les gestionnaires, mais il pourrait tout aussi bien porter sur les employés, dans le cas où on pense que ce sont eux qui sont "victimes" de la rhétorique. On a déjà vu que, selon les travaux de Watson (1994), bon nombre d'employés ne sont pas dupes et voient clairement les enjeux politiques qui sous-tendent l'adoption des nouvelles

Il se pourrait que la littérature populaire en gestion ait à porter le poids de la mauvaise réputation faite depuis longtemps à la rhétorique et, plus récemment mais dans le même esprit, aux médias. Selon Perelman et Olbrechts-Tyteca (1958), une partie du discrédit de la rhétorique tient à ce qu'on la concevait, dans l'Antiquité, comme "*une technique à l'usage du vulgaire impatient d'arriver rapidement à des conclusions, de se former une opinion, sans s'être donné au préalable la peine d'une investigation sérieuse*" (1958 : 9). Ainsi, si l'orateur est obligé de s'adapter à son auditoire et si l'auditoire est conçu comme un public d'ignorants, "*on comprend sans peine que le discours le plus efficace sur un auditoire incompetent ne soit pas nécessairement celui qui emporte la conviction du philosophe*" (*ibid.*). De plus, l'hypothèse de la manipulation par l'orateur se fonde souvent sur la prémisse que ce dernier n'est pas sincère, qu'il n'est pas lui-même convaincu du bien-fondé de ce qu'il défend, ou qu'il tente de persuader son auditoire d'adopter un point de vue qui va à l'encontre de ses intérêts. Enfin, le discrédit de la rhétorique pourrait être un vestige de la dissociation faite par Aristote entre l'action sur l'entendement, qui serait parfaitement objective, et l'action sur la volonté, qui serait, elle, tout à fait irrationnelle. Dans ce cadre, la rhétorique (qui agit sur la volonté) est opposée au raisonnement, et on peut présumer qu'on n'y a recours que pour défendre ce qui ne peut être défendu rationnellement²⁶, ce qui ouvre la porte à la critique par ceux qui se posent en défenseurs du *vrai* :

Les philosophes qui s'indignaient de ce que l'on pût ne pas se conduire conformément à la conclusion qui paraissait la seule raisonnable, ont été obligés de compléter leur vision de l'homme en le douant de passions et d'intérêts capables de s'opposer aux enseignements de la raison. (Perelman et Olberchts-Tyteca, 1958 : 61)

Ainsi, on pourra critiquer les *guru theory* sous deux angles. D'un côté, on dira qu'elles persuadent un auditoire incompetent d'adopter des approches fausses — c'est là une critique qu'on pourrait qualifier d'*académique*, et qui se base sur la nature du *vrai*. D'un autre côté, on dira qu'elles persuadent un auditoire naïf d'agir

approches de gestion.

²⁶ Ce serait particulièrement facile dans le cas des modes en gestion, puisque la façon même dont on définit le phénomène de mode implique que l'innovation est adoptée sur une autre base que l'évaluation rationnelle de son efficacité.

à l'encontre de ses intérêts — c'est là une critique qu'on pourrait qualifier d'*idéologique*, et qui se base sur l'accord quant aux valeurs, sur la nature du *bien*²⁷. Du même coup, évidemment, on confirme l'existence et la légitimité des gardiens du *vrai* et des gardiens du *bien*, ce qui est d'autant plus facile que leurs intérêts à eux ne sont pas aussi manifestement mercantiles que ceux des gourous²⁸. On peut voir dans ces critiques une autre version, une autre tentative d'interprétation de l'organisation. Selon Jeffcutt (1994), le métanarratif utilisé dans les textes *contra-managériaux* est tragique ou ironique, au lieu d'être épique : les échecs des approches proposées par les *guru theory* sont interprétés comme le résultat inévitable des divergences d'intérêt, ou alors le rôle du héros de la transformation organisationnelle est déconstruit sur un mode ironique. Toutefois, il s'agirait d'une position tout aussi réaliste que celle des gourous, avec un narrateur qui se présente comme un observateur objectif et détaché²⁹.

Une catégorie d'explications attribue un peu plus de pouvoir et de raison aux gestionnaires : ce sont celles qui proposent que l'adoption des modes résulte d'une évaluation rationnelle des avantages qu'on peut retirer du fait de suivre la mode, ou encore du caractère instrumental de l'approche de gestion en tant que ressource rhétorique (et non en tant que technique de gestion). Nous croyons qu'il y a là, en fait, un changement dans la définition du produit vendu par l'industrie de la mode, ce qui modifie aussi la façon d'évaluer le degré d'adaptation de ce produit au marché que constituent les gestionnaires et les organisations. Si ce qui est vendu, c'est véritablement une nouvelle technique de gestion, alors les lacunes théoriques

²⁷ Notons que ces critiques s'appliquent tant à l'auditoire premier des *guru theory*, constitué des gestionnaires, qu'à l'auditoire second, c'est-à-dire à ceux auxquels les gestionnaires sont censés ensuite s'adresser.

²⁸ Par exemple, Clark et Salaman disent des explications traditionnelles du phénomène des modes en gestion : "*these explanations rely implicitly on a formalistic, academic and rationalistic conception of knowledge, in relation to which guru activity is evaluated as shallow and glib*" (1998 : 146).

²⁹ Morley fait le même reproche à une partie des *cultural studies*, qui substituerait la voix des intellectuels à celle des usagers de la culture populaire et ferait figurer ces derniers dans "un scénario implicitement construit et structuré par l'analyste" (1992 : 40). En fait, on retrouve dans certaines des critiques aux *guru theory* un écho des analyses sur les effets idéologiques des médias (dont le pouvoir est présenté comme indiscutable) avec, en corollaire, la nécessité pour les auditoires de s'y opposer.

relevées, les taux d'échec élevés et les excès de l'emballage rhétorique portent à croire que les clients ne font pas une bonne affaire. Mais si le produit vendu est un instrument de légitimation et de persuasion, une ressource rhétorique dont l'usage est essentiellement politique, ou encore un moyen efficace de faire sens de son travail et de se construire une identité positive (face aux autres mais aussi face à soi-même), alors les clients en ont peut-être pour leur argent, du moins à court terme. Dans ce cadre, les gestionnaires ne sont pas victimes de leur naïveté, ce sont au contraire des consommateurs avertis. On remarque toutefois que, quel que soit le degré de compétence ou de rationalité qu'on attribue aux gestionnaires, la recherche des explications aux modes en gestion prend la forme du repérage de "besoins" auxquels le "produit" que constituent les *guru theory* viendrait répondre : besoins "réels" (i.e., définis par les changements de l'environnement de gestion), besoins psychologiques, besoins sociaux, etc.

Clark et Salaman (1998) reprochent d'ailleurs aux explications actuelles du phénomène des modes en gestion leur arrimage au concept de marché et le rapport producteur-client qu'il instaure. Comme autre voie à ce rapport unidirectionnel et hiérarchisé, ils proposent une vision de la relation gourou-gestionnaire comme interactive, adaptative, où les deux parties influencent la teneur du lien qui s'établit entre eux :

[...]both parties adjust the relationship and the ideas transmitted within the relationship to the benefit of both. The previous producer/consumer model is replaced by one where both processes occur simultaneously and where both parties produce and use the ideas in question — where they define and feed each others' needs and identities. (1998 : 146)

À l'instar de Clark et Salaman, nous croyons que la compréhension du phénomène des modes en gestion gagnerait à s'éloigner temporairement du cadre explicatif du marché que lui ont donné Abrahamson et Huczynski. Selon nous, si le modèle du marché convoque un système de distinctions qui peut être intéressant, il a souvent pour conséquence d'enfermer les explications dans des voies déjà balisées par ces distinctions et marquées par un ensemble d'idées préconçues qui limitent l'analyse.

Par exemple, le modèle du marché différencie et isole des *produits*, des *producteurs* et des *consommateurs*. Bien que ces rôles soient co-définis, les relations qui les relient sont généralement présentées comme unidirectionnelles : les producteurs déterminent les besoins des clients et y répondent ensuite en offrant un produit (quand ce ne sont pas les producteurs eux-mêmes qui "créent des besoins" grâce à la mise en marché des produits, comme certains l'affirment). Même si on peut voir les producteurs comme au service des consommateurs, l'image du marché est généralement associée à une domination par les producteurs. C'est particulièrement le cas lorsque ces derniers sont représentés comme constituant une "industrie" qui, par collusion, parvient à imposer ce qu'elle veut. Les consommateurs, éparpillés et sans voix, seraient soumis aux diktats de producteurs qui ont tout intérêt à mentir pour mieux vendre leurs produits. C'est ainsi que le modèle du marché convoque non seulement une certaine vision des consommateurs de mode et de l'auditoire des gourous, comme on l'a vu plus tôt, mais aussi des producteurs et des produits de mode. Par exemple, les motivations des producteurs paraissent toujours être strictement économiques, et il semble exclu que ceux-ci puissent croire en l'efficacité ou au moins en la pertinence des approches de gestion qu'ils proposent. Il nous semble aussi qu'on surestime le talent de "visionnaire" des gourous, leur capacité à "sentir" l'air du temps et à anticiper les besoins des gestionnaires, et qu'on ne fait pas assez apparaître le caractère itératif du développement des produits de mode et le rôle qu'y joue le hasard (Hennion, 1983). Quant aux produits de mode, ils se trouvent souvent trivialisés, comme on l'a vu plus tôt. Les techniques de gestion présentées par la littérature populaire ne sont pas critiquées seulement parce qu'elles sont théoriquement faibles, pratiquement inefficaces ou idéologiquement discutables. Elles sont douteuses d'entrée de jeu, par le fait même qu'elles sont commercialisées, *mises en marché*. Cela est d'autant plus facile que les *guru theory* se présentent comme un produit de savoir, qui peut être mis en comparaison avec des ouvrages considérés plus sérieux. Le modèle du marché fait alors porter aux *guru theory* les stigmates de toutes les oppositions qui ont été faites, dans divers domaines, avec les modèles plus désintéressés — et donc plus purs — de l'art ou de la science.

Le modèle du marché fait également des approches de gestion une marchandise comme une autre. Par exemple, Abrahamson définit l'approche à la mode comme un *produit* dont la caractéristique principale est de proposer une rhétorique³⁰ de rationalité et de progrès. Présenter l'approche de gestion comme n'importe quelle innovation permet à Abrahamson (1996) non seulement de parler d'*offre* et de *demande*, mais aussi de séparer l'offre en différentes *phases* : la *création*, c'est-à-dire la découverte ou la redécouverte d'une technique de gestion susceptible d'être présentée comme *différente* ; la *sélection*, qui consiste en l'évaluation, par l'industrie de la mode, de la capacité de différentes techniques à correspondre aux besoins du marché ; la *fabrication*, qui est l'élaboration d'une rhétorique visant à persuader les adoptants potentiels du caractère rationnel et progressiste de la technique retenue ; enfin, la *diffusion*, à savoir la dissémination de la nouvelle technique à l'intérieur du marché, étape qui serait grandement facilitée par les médias.

Dans ce cadre, l'objet de mode est dissocié du processus de mise en mode, lequel est découpé en phases bien isolées les unes des autres et qui sont sous la responsabilité exclusive de constituants déterminés de l'industrie de la mode. Un tel découpage serait intéressant s'il amenait Abrahamson (ou d'autres) à analyser comment le produit de mode est modifié au cours de son passage à travers les différentes phases et les différents mondes sociaux. Mais, au contraire, il conduit généralement à présenter l'approche de gestion comme l'oeuvre du gourou et, à la limite, des consultants qui en font la revente. En tant que produit défini pendant une "phase de création", l'approche de gestion est figée dans le temps, elle n'est pas touchée par le processus de diffusion et encore moins par les clients qui n'ont le statut que de consommateurs. On est bien loin du processus interactif et adaptatif que suggèrent Clark et Salaman.

Finalement, séparer la *création* des approches à la mode de leur *fabrication* (laquelle ne toucherait que la rhétorique de vente) présente, selon nous, autant de

³⁰ Abrahamson utilise le mot "rhétorique" dans le sens suivant, qu'il dit avoir emprunté à Barley et Kunda (1992) : "A rhetoric is spoken and written discourse that justifies the use of a set of techniques for managing organizations or their employees" (Abrahamson, 1996 : 259).

dangers que d'avantages. D'un côté, il faut bien isoler les éléments textuels ayant trait à la persuasion de ceux ayant trait aux approches de gestion elles-mêmes, si l'on veut parvenir à mettre au jour les "ingrédients rhétoriques" des modes et les régularités narratives. Faire une telle distinction permet aussi de marquer le caractère relativement autonome de ces deux dimensions des textes. D'un autre côté, à trop vouloir isoler ce qui relève du marketing pour mieux le faire ressortir, on risque de laisser croire, par contraste, que les techniques de gestion existent sous une forme pure, séparée du cadre social dans lequel elles apparaissent, et qu'elles ne sont pas, elles, une affaire de rhétorique (Kieser, 1997). Par exemple, plusieurs articles sur les modes rapportent qu'on critique les nouvelles approches de gestion en disant que "les idées sont bonnes", mais que c'est leur emballage rhétorique outrancier qui les rend peu crédibles. Ainsi, il est parfois avantageux de séparer analytiquement les éléments textuels qui *réalisent* l'objet de mode de ceux qui en réalisent la promotion et qui tentent d'en garantir la diffusion et l'adoption. C'est pourquoi nous croyons nécessaire d'abolir cette séparation lorsqu'on veut comprendre comment différents processus sociaux conduisent à la production conjointe, et des concepts qui constituent l'approche de gestion, et des arguments qui visent à la rendre populaire.

1.3. Vers une nouvelle proposition

Selon Clark et Salaman, sortir l'analyse des modes en gestion du modèle producteur-consommateur permet d'adopter une perspective fondamentalement différente sur le savoir en gestion :

In this approach guru theory is regarded not as a body of expert knowledge that gurus make available to grateful clients, but as a means, as a language for representing negotiated and mutually acceptable ways of knowing, defining and talking about management, organization and managers. (1998 : 146)

Another feature of the knowledge on which gurus claim authority is that it does not pre-date the client relationship but is developed in interaction with the clients. It is therefore a social product, developed in 'consultation' with their clients. Guru 'knowledge' is produced and displayed through a process of 'translation' — an inherently interactive process. (*ibid.* : 147)

Le processus de traduction auquel ils font référence est celui développé par Callon et Latour, et qui sera l'objet du troisième chapitre de notre thèse. Ce que souhaitent Clark et Salaman, c'est de faire disparaître la distinction entre les rôles de producteur et de consommateur, de même que la distinction entre les moments de la création et de la diffusion. Ils tentent de montrer que la description du monde de la gestion offerte par les *guru theory* (et qui résulte du travail conjoint des consultants et de leurs clients) n'est pas la représentation d'une réalité extérieure, mais qu'elle fait exister ce monde en le nommant et en le catégorisant :

Gurus' words and stories *constitute*, make up, the world they describe, in an open interactive form, encouraging responses from clients, incorporating suggestions, working interactively with clients and audiences. The situation is not one where gurus *impose* meanings on managers ; it is one of negotiation where gurus' success lies in reflecting and modifying managers meanings... The 'production' (by gurus) and 'consumption' (by managers) of guru knowledge occurs simultaneously" (1998 : 151)

Clark et Salaman disent de leur approche, qu'ils présentent simplement comme une explication autre que celles qui prévalent, qu'elle en est encore à ses premiers balbutiements. Notre thèse veut donc en partie répondre à leurs encouragements à avancer dans cette voie. Toutefois, nous voulons donner à notre travail un tour un peu différent du leur.

D'abord, leur analyse des histoires racontées par les gourous se situe dans le prolongement de leurs travaux antérieurs, qui portent sur la consultation en gestion en tant que performance et sur le rôle du gourou-consultant comme un sorcier organisationnel (1996, 1996b). L'interaction dont ils parlent entre les gourous et les gestionnaires est celle qui survient pendant la démarche de consultation, alors que le sens est négocié directement, en face-à-face. Dans notre cas, nous nous intéressons à une négociation du sens moins directe, qui survient entre les différents auteurs qui réfèrent à une approche de gestion particulière et qui se fait inter-textuellement (et inter-discursivement) sur une longue période.

De plus, les analyses de Clark et Salaman portent essentiellement sur la définition des rôles au fil des constructions narratives : le rôle des gestionnaires,

surtout, mais aussi le rôle des cadres supérieurs, des employés et des consultants eux-mêmes. Pour notre part, ce n'est pas la construction des rôles qui nous intéresse mais la construction des notions et des technologies intellectuelles qui définissent ce qu'est la technique de gestion qui est présentée. Plutôt que de séparer les notions de la rhétorique de vente, comme l'ont fait (pour d'excellentes raisons, et avec beaucoup de succès) la plupart des analystes du phénomène des modes en gestion, nous voulons au contraire les remettre ensemble pour montrer comment la nécessité d'intéresser et de persuader différents auditoires conduit à des modifications profondes de la nature même des notions qui sont présentées.

Nous croyons en effet, à l'instar de Perelman et Olbrechts-Tyteca, qu'*"on n'a pas encore mis suffisamment en évidence l'influence des besoins de l'argumentation sur la malléabilité des notions"* (1958 : 177). Si plusieurs auteurs mentionnent que les concepts présentés dans les approches de gestion sont souvent confus et vagues, ils attribuent cette confusion au fait que les consultants qui en font la promotion cherchent à se différencier les uns des autres (Kieser, 1997 ; Rifkin, 1994 ; Silver, 1987). Tout au plus souligne-t-on, mais sans élaborer, que le flou des concepts facilite l'adoption des modes en permettant aux gestionnaires d'y mettre un peu ce qu'ils veulent (Eccles et Nohria, 1992). On constate également que, dans le cas de certaines modes, l'origine des concepts clés ne semble pas pouvoir être déterminée avec précision (Dunford et Palmer, 1996 ; Gill et Whittle, 1992 ; Giroux et Landry, 1998).

Mais pourquoi nous intéresser aux notions, et plus spécialement à leur malléabilité? D'abord parce que, comme nous l'avons souligné en introduction, nos travaux antérieurs ont fait ressortir la présence de changements conceptuels majeurs à l'intérieur d'une des plus importantes approches à la mode des dernières années, celle de la *qualité* (Giroux et Landry, 1998, 1993). Nous souhaitons maintenant approfondir ces travaux en reliant de façon plus précise l'évolution des concepts et leur montée en popularité. Nous croyons que la façon dont se développent les notions peut constituer une explication non pas de l'émergence des modes mais de leur diffusion, de leur maintien pendant une certaine période et

éventuellement de leur disparition³¹. Toutefois, plus encore que d'apporter une explication supplémentaire au phénomène des modes, nous voulons élargir la perspective en montrant comment s'articulent socialement, d'une part, le développement des notions et des approches de gestion et, d'autre part, leur montée en popularité.

Nous croyons également que c'est dans cette perspective que le recours au modèle de la traduction est le plus susceptible d'être utile. Parce qu'il a été développé pour expliquer la production des faits scientifiques et des objets techniques, le modèle de la traduction nous permet de sortir de la dichotomie *technique de gestion / emballage rhétorique*. Sans entrer maintenant dans les détails, disons seulement que la traduction affirme le caractère rhétorique et social de la construction des faits eux-mêmes. L'énoncé publié par un chercheur ne devient un *fait* que s'il est repris et présenté comme tel par la succession des textes qui le suivent, c'est-à-dire s'il devient populaire au sein du milieu scientifique. La traduction nous amène donc directement à la construction inter-textuelle des concepts et au lien entre l'évolution des concepts et leur diffusion. Elle met aussi l'accent sur le caractère collectif de cette construction et sur la difficulté, particulièrement dans le cas des faits dits "souples", d'en déterminer l'origine précise. Enfin, si Clark et Salaman semblent limiter la négociation du sens aux consultants et aux gestionnaires, la traduction nous propose un collectif beaucoup plus large, qui inclut non seulement tous les actants qui sont mobilisés à l'intérieur des textes, mais aussi tous les intervenants qui contribuent à leur élaboration et à leur diffusion. Jusqu'à un certain point, nous rejoignons ainsi Kieser, qui présente les modes en gestion comme une arène dans laquelle interviennent les consultants et les gestionnaires, mais aussi les professeurs d'université, les maisons d'édition, les journaux d'affaires, les organisateurs de séminaires et les forums Internet :

³¹ Par exemple, Eccles et Nohria soulignent : "On the one hand, broad dissemination of a concept or a term gives it credibility and helps establish its meaning. On the other hand, as the concept spreads, it begins to mean different things to different people [...] Over time, this can lead to confusion and the degeneration of the concept into a buzzword or fad, which diminishes its credibility and utility, especially when there are many meanings of the same word within the same company. The eventual result may be the need to replace the now discredited word with a new one — which sets the entire process in motion over again." (1992 : 183)

The participants can achieve their individual goals of highest possible profit, public image, power or career by widening the arena through luring further participants into it. For this purpose they play principally co-operative games. Rhetoric is the main input currency in this game. Competition occurs only in some instances, for example when several consultants are competing for a contract after having collectively convinced the client that a fundamental restructuring of his organization is unavoidable. The rules of the game can be further developed during the game. Moves that turn out to be ineffective are not likely to be repeated by a player or copied by others. The speed at which the arena grows depends largely on the attractiveness of the game that the first players are able to produce" (Kieser, 1997 : 57)

Par ailleurs, l'analyse des notions et de leur évolution nous distancie de la question des justifications de l'adoption des approches de gestion — question déjà bien développée par ceux qui étudient les modes — pour nous ramener à la nature même des techniques de gestion proposées, à ce qu'elles sont censées être. Évidemment, la question du choix des notions a bien été traitée par ceux qui critiquent les fondements idéologiques des approches à la mode et par ceux qui considèrent la littérature populaire en gestion comme une formation discursive. Mais ces auteurs s'intéressent à l'insertion des modes en gestion dans un discours politique et social plus large (pourquoi ce sont ces notions, plutôt que d'autres, qui apparaissent à un moment donné de l'Histoire). Pour notre part, ce que nous cherchons à mettre en évidence, ce sont plutôt les mécanismes textuels et intertextuels qui conduisent à l'émergence ou à l'élargissement des notions³². Comme nous allons le voir maintenant, il s'agit là de problématiques particulièrement intéressantes dans le cas du mouvement Qualité et qui ont reçu, à notre avis, encore trop peu d'attention.

³² Nous ne cherchons surtout pas à nier, ce faisant, le caractère profondément idéologique des ouvrages à la mode. Simplement, l'approche que nous avons choisie amène la discussion sur un autre terrain, moins exploré mais, croyons-nous, tout aussi fertile.

Chapitre 2

Le mouvement Qualité

La gestion de la qualité n'est pas une activité récente. On trouve des textes traitant de normalisation et de contrôle de la qualité dans pratiquement toutes les grandes civilisations anciennes (Juran, 1995). Il s'agit généralement de lois et de décrets concernant l'architecture, la construction navale, la fabrication des armes, de même que la mise en marché de denrées et de différents biens de consommation (ustensiles, chariots, tissus, etc.). Ces lois avaient pour but de protéger la population et les grands donneurs d'ordre — souvent l'État lui-même — de la négligence ou des abus éventuels des marchands et des artisans. Par exemple, le code d'Hammourabi (Babylone, environ 2000 ans av. J.-C.) stipule que *"si un maçon construit une maison et que celle-ci n'est pas suffisamment solide et que la maison s'écrase et tue ses occupants, le maçon devra être tué"* (dans Jouslin de Noray, 1989 : 27).

Une certaine forme de contrôle de la qualité semble aller de pair avec toute activité de production¹, particulièrement quand les biens fabriqués sont destinés au

¹ Jouslin de Noray fait même remonter le contrôle de la qualité à la Génèse puisque Dieu se pencha sur son ouvrage de chaque jour et vit que "cela était bon".

commerce. On a tôt fait aussi de souligner les avantages macro-économiques à tirer de la qualité des produits. Par exemple, on peut lire dans un rapport remis par Colbert à Louis XIV : "*Si nos usines, par un travail soigné, assurent la Qualité de nos produits, il sera de l'intérêt des étrangers de s'approvisionner chez nous et l'argent affluera dans le Royaume*" (ibid.).

En France, du Moyen Age au XVII^e siècle, la morale chrétienne est garante de la loyauté des échanges et c'est sur elle que s'appuie la législation pour faire de la qualité une condition *sine qua non* de la vente (Tuffery, 1998). Mais, sous les Lumières et la poussée du libéralisme, les marchands remettent en question l'idée de la qualité comme idéal de perfection et proposent de rendre leurs produits accessibles au plus grand nombre en offrant différents "niveaux de qualité" selon le prix payé. Dans ce cadre, l'évaluation de la qualité devient la responsabilité d'un citoyen-acheteur doté de la capacité de choisir et de contracter, et désireux de consommer. Apparaissent alors une variété de produits de qualité moyenne ou inférieure, vendus à bas prix. La demande pour ces produits étant importante, les objectifs de quantité et de réduction des coûts vont s'ajouter à l'objectif de qualité, avec lequel ils seront souvent mis en opposition.

Malgré tout, l'État ne se retire pas complètement du contrôle de la qualité, si bien que les tensions entre réglementation et libéralisme se superposent périodiquement aux tensions entre qualité, coûts et quantité. L'importance relative de la qualité par rapport aux objectifs de quantité et de coûts suit alors différentes vagues, selon les fluctuations de l'économie, les variations du rapport entre l'offre et la demande, et l'apparition occasionnelle de "crises" de la qualité.

Toutefois, la vague de popularité que connaît la qualité dans les années 80 est sans précédent. Le thème de la qualité — éventuellement transformée *total quality management* (TQM ou, dans les textes français, *qualité totale*) — devient l'élément central d'une bonne partie de la littérature en gestion et donne naissance à un véritable mouvement Qualité. La gestion de la qualité déborde alors largement de son cadre traditionnel en gestion des opérations ou en génie pour s'imposer

comme thème prédominant du management dans son ensemble. Au moment d'écrire la présente thèse, plusieurs signes permettent de croire que le mouvement est en voie de disparition². Cette rapide montée en popularité et ce court cycle de vie du mouvement Qualité nous permettent de le qualifier de *mode* et de l'étudier sous cet angle.

Le présent chapitre est divisé en deux parties. Dans un premier temps, nous présenterons les indices qui permettent de considérer le mouvement Qualité comme une mode et nous tracerons un portrait rapide des différentes étapes de son cycle de vie : émergence, montée en popularité, maturité, déclin. Dans un second temps, nous ferons une brève revue des principales recherches réalisées sur le mouvement Qualité, en mettant en évidence celles qui ont traité des notions, de leur usage et de leur évolution. Cela nous conduira à préciser davantage notre propre problématique de recherche en regard des travaux déjà réalisés.

2.1. Le mouvement Qualité : une mode typique

2.1.1. La présence d'un mouvement Qualité

La présence d'un véritable mouvement Qualité et son importance sont affirmés par nombre d'auteurs en gestion. Selon Barley et Kunda (1992), la qualité constitue, avec la culture organisationnelle, la plus récente vague du discours normatif en gestion. Pour Hackman et Wageman, "*TQM has become something of a social movement*" (1995 : 309), alors que pour Watson et Korukonda (1995 : 100), "*It is no exaggeration to say that TQM has acquired the status of a paradigm in management thinking in the 1990s*". D'après Wendt (1994 : 5), "*the past 13 years have become the epoch of total quality management*". Drummond (1992 :10) observe que "*It is virtually impossible to open a professional or trade journal without*

² Ce qui ne veut pas dire que la gestion de la qualité, elle, soit en voie de disparition — tout comme elle n'est pas apparue avec le mouvement Qualité. Simplement, le thème de la qualité n'occupe plus l'avant-plan du discours en gestion.

seeing some slogans such as 'quality counts', or 'right first time' ". Krishnan *et al.* écrivent également :

Of all the fads, innovations, and initiatives affecting American management practices during the past two decades, none are more influential or pervasive than the quality movement. (1993: 7)

Avant d'examiner plus en détail les étapes du cycle de vie du mouvement Qualité, considérons donc quelques-unes de ses manifestations.

2.1.1.1. Les publications

Une marque particulièrement visible de la montée en popularité de la gestion de la qualité est le nombre de publications sur cette question. L'analyse bibliométrique la plus complète que nous ayons trouvée est celle de Heady *et al.* (1997), qui porte sur les résumés de 2512 articles publiés entre 1975 et 1995 et traitant de gestion de la qualité (l'étude a été réalisée à partir de la base de données informatisée *ABI Inform*). Comme le montre la figure 2.1, le nombre d'articles publiés a augmenté de façon assez régulière à partir du début des années 80 mais la croissance s'est fortement accélérée à partir de 1991 pour atteindre une pointe en 1993 et décroître rapidement par la suite. L'étude de Heady *et al.* sépare les données en deux sous-groupes, selon que les articles ont été publiés dans des revues scientifiques ou non-scientifiques. Tel qu'illustré, le nombre d'articles en gestion de la qualité est presque cinq fois plus élevé dans les revues non-scientifiques, mais les auteurs suggèrent que cet écart pourrait n'être qu'un reflet de l'abondance relative des deux types de revues. De plus, l'impression d'un décalage entre les périodes de pointe (les articles académiques étant venus un peu après les articles non-académiques) n'est pas confirmée par les tests statistiques que les chercheurs ont effectués.

Heady et ses collègues distinguent ensuite, parmi les articles recensés, ceux qui traitent de TQM et ceux qui n'en parlent pas (*non-TQM*). Notons toutefois que la séparation des deux sous-groupes a été effectuée en utilisant comme marqueur l'expression *total quality*, et non *total quality management* ou *TQM*. Nous croyons

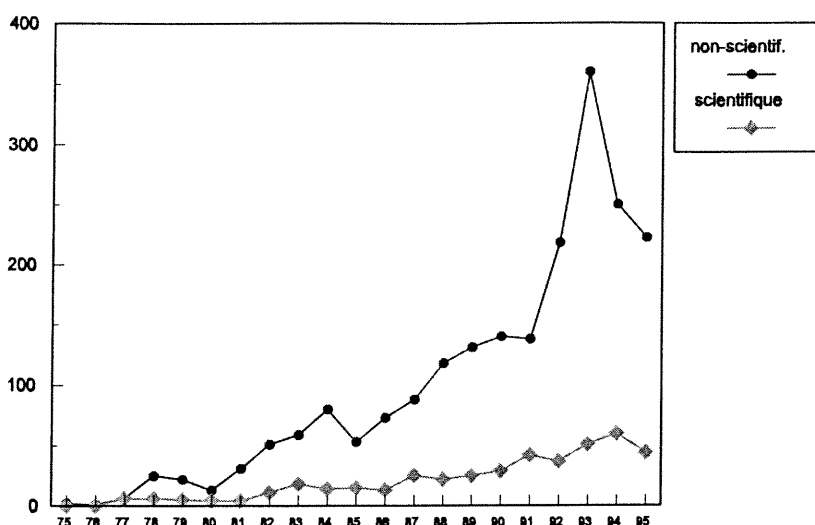


Figure 2.1. Nombre d'articles publiés en gestion de la qualité, 1975-1995 (adapté de Heady *et al.*, 1997)

que les auteurs font ici fausse route³ car, en tant que marqueur textuel, le couple *total quality* peut être associé autant aux articles traitant de TQC (*total quality control*) que de TQM (*total quality management*). Or, ce sont des approches susceptibles d'être définies très différemment et, surtout, qui sont apparues à des moments différents, comme nous le verrons plus loin dans cette thèse. Quoi qu'il en soit, les résultats de cette comparaison sont montrés à la figure 2.2⁴ On constate que l'augmentation régulière du nombre de publications dans les années 80 est essentiellement attribuable aux articles traitant seulement de gestion de la qualité, alors que la forte hausse du début des années 90 est surtout attribuable au nombre important d'articles publiés traitant de *total quality*. En outre, le nombre d'articles *non-TQ* (ou *non-TQM*, selon les auteurs) semble s'être stabilisé depuis 88-89, alors

³ Cette faute découle, à notre avis, d'une prémisse erronée en ce qui a trait à l'origine du TQM. Heady *et al.* ne sont d'ailleurs pas les seuls à se méprendre à cet égard, comme nous le verrons plus loin.

⁴ Note : les articles provenant de revues scientifiques et non-scientifiques ont ici été regroupés ; selon les tests statistiques réalisés par Heady *et al.*, il n'y a pas de différence significative entre les articles scientifiques et scientifiques, les deux groupes montrant des tendances similaires.

que les articles traitant référant au *total quality* a connu une hausse puis une baisse tout aussi rapides.

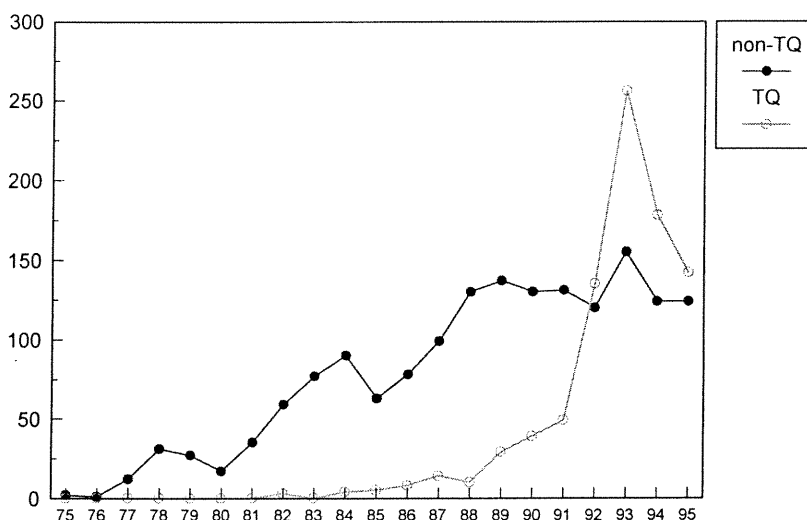


Figure 2.2. Nombre d'articles publiés traitant (ou non) de *total quality*, 1975-1995 (adapté de Heady *et al.*, 1997)

Compte tenu de l'importance que prend pour nous la caractérisation du mouvement Qualité comme *mode*, il nous a semblé important de compléter et de préciser les résultats obtenus par Heady *et al.* Dans un premier temps, nous avons effectué une autre vérification à partir de la base de données *ProQuest Direct* (la descendante de *ABI inform*, mise à jour quotidiennement et accessible par Internet), en prolongeant l'étude jusqu'en juin 1999. Nous n'avons pas différencié entre revues scientifiques et non-scientifiques, ni entre *total quality* et non-TQ. Nous avons plutôt utilisé comme marqueur l'acronyme *TQM* et étendu la recherche aux mots-clés, résumés et titres des articles. Les résultats de cette compilation sont présentés à la figure 2.3. Le terme *TQM* apparaît pour la première fois (dans cette base de données) en 1987, mais ne se répand vraiment qu'à partir de 1991. Son utilisation atteint un sommet en 1993 et est encore relativement importante dans les deux années suivantes. À partir de 1996, la chute est très marquée et, au moment

d'écrire cette thèse, le terme *TQM* semble avoir presque complètement disparu de la littérature en gestion.

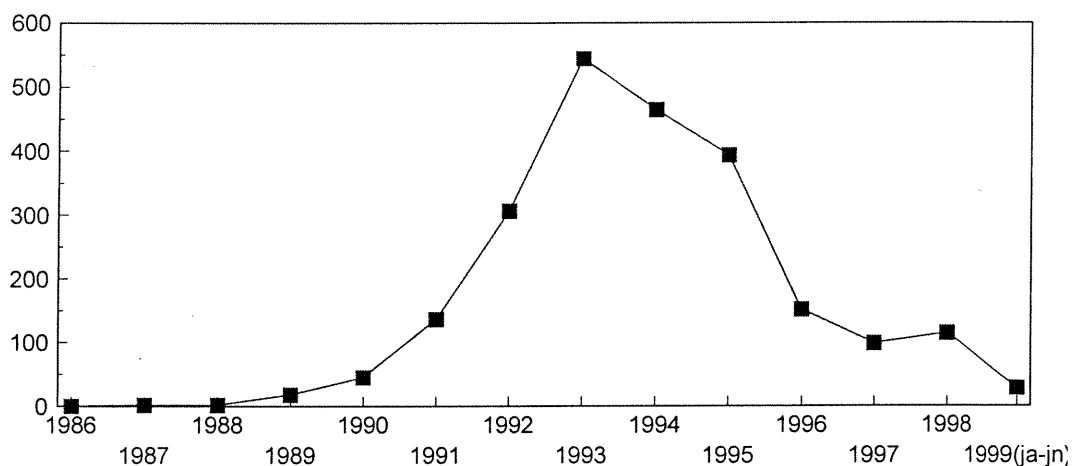


Figure 2.3. Nombre de publications traitant du TQM dans la base de données *ProQuest Direct*, 1986-1999

Dans un second temps, nous avons analysé une autre base de données (non informatisée, celle-là), le *Business Periodical Index* (BPI). Dans cette analyse, nous sommes partie des expressions-clés proposées par l'index et qui comprenaient le mot *quality* (par exemple, *quality control*, *quality circle*, *quality of work life*⁵, etc.). Nous les avons recensées séparément, ce qui nous a permis de repérer avec plus de précision les différents sous-thèmes de la littérature sur la qualité. De plus, nous avons pondéré les données de façon à tenir compte de l'augmentation du nombre total d'articles recensés par le BPI pendant la période à l'étude (ce que l'étude de Heady *et al.* ne semble pas avoir fait).

La figure 2.4 illustre les résultats de cette compilation. Pour améliorer la lisibilité, nous avons réparti les résultats en deux graphiques. Le premier (2.4a)

⁵ Le concept de *quality of work life* n'a pas ses sources dans la gestion de la qualité ou la gestion des opérations. Toutefois, comme il est parfois mobilisé à l'intérieur du discours sur la gestion de la qualité, nous avons inclus les données le concernant.

montre l'évolution du nombre d'articles classés sous la rubrique *quality control*. Ce nombre augmente considérablement à partir du milieu des années 80, mais l'augmentation est principalement attribuable à l'apparition d'une nouvelle sous-catégorie de ce mot-clé, *quality control/management*, et à la hausse marquée du nombre d'entrées dans cette sous-catégorie. Sans elle, le nombre d'articles classés sous *quality control* aurait connu une augmentation relativement lente et régulière. C'est pourquoi nous avons représenté séparément, en plus du nombre total, le nombre d'entrées dans cette sous-catégorie et dans les autres (*non-management*).

La seconde partie de la figure (2.4b) recense le nombre d'entrées sous d'autres mots-clés liés à la qualité. Comme on le voit, seul le nombre d'articles classés sous *quality of product* est demeuré assez constant. Pour les mots-clés *quality circle* et *quality of work life*, la période de pointe survient au début des années 80. Dans le cas de la littérature sur les cercles de qualité, ces résultats sont similaires à ceux obtenus par Abrahamson (1996) à partir de *ABI Inform*.

À compter de 1992, le BPI ajoute un nouveau mot-clé, *total quality management*, où se retrouvent la plupart des articles classés auparavant sous *quality control/management* (d'où la baisse marquée du nombre d'entrées dans cette catégorie dès 1992, tel qu'on le voit sur la figure 2.4a). On remarque que l'engouement pour le TQM est plus de deux fois plus important que celui qu'ont connu les cercles de qualité. En nombre absolu d'articles (non pondéré), la différence est encore plus remarquable : on compte 46 articles sur les cercles de qualité en 1983, contre 234 articles sur le TQM dix ans plus tard. Enfin, comme l'ont montré les études bibliométriques précédentes, le nombre d'entrées sous *total quality management* commence à diminuer dès 1994, pour rejoindre presque, en 1997, le nombre d'entrées sous *quality of product*. Deux autres analyses bibliométriques, l'une réalisée par Kieser (1997) à partir de la base de données *Wiso* et l'autre par Harris (1995) à partir de *ABI Inform*, fixent également l'année de pointe du TQM à 1993.

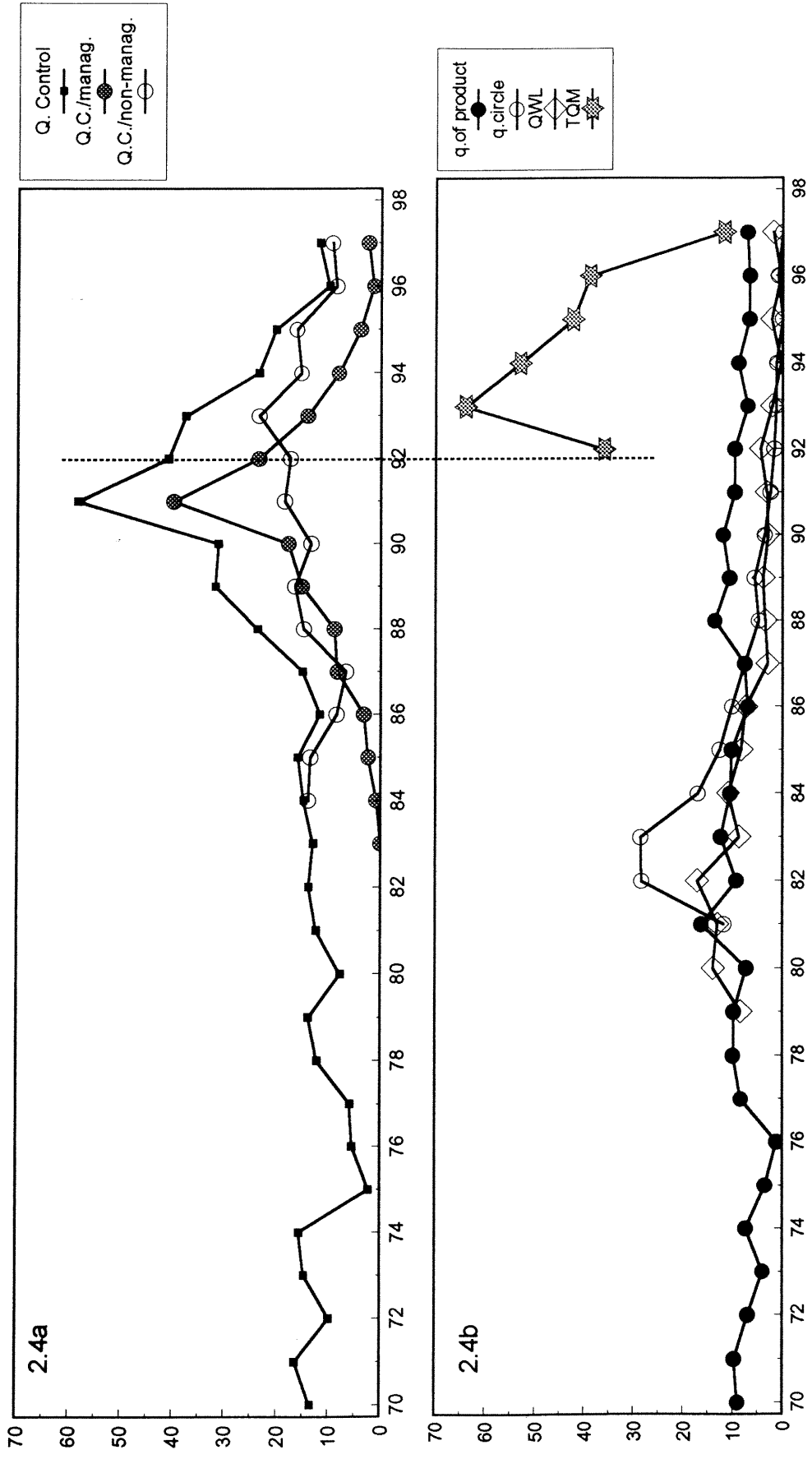


Figure 2.4. Nombre d'entrées (pondéré) sous différents mots-clés, Business Periodical Index, 1970-1997

Toutes les analyses bibliométriques concordent : le TQM apparaît à la toute fin des années 80, se répand rapidement entre 1991 et 1993 et décline tout aussi rapidement au cours des trois années qui suivent. La montée en popularité du TQM est précédée d'une augmentation du nombre d'articles portant sur différentes autres dimensions de la gestion de la qualité — sauf la qualité des produits, qui demeure stable. En fait, on peut presque parler de deux périodes distinctes : de 1980 à environ 1988, le nombre d'articles sur la qualité connaît une progression plus ou moins régulière mais modérée ; vers 1988, à peu près au moment où le TQM apparaît, le nombre d'articles augmente rapidement pendant quelques années, puis retombe. Ainsi, le mouvement Qualité ne se réduit pas au TQM, mais ce dernier en constitue certainement l'élément le plus saillant et le plus fortement associé à l'effet de mode. C'est ce constat qui est le point de départ de notre question de recherche : quels liens y a-t-il entre la montée en popularité du mouvement Qualité et l'arrivée de la nouvelle expression *total quality management*?

L'importance du mouvement Qualité se manifeste également par la publication de numéros spéciaux consacrés à la gestion de la qualité ou au TQM. On en voit dans les magazines d'affaires à grand tirage, tels que *Business Week* (25 octobre 1991) et *Business America* (9 mai 1988)⁶. On en trouve aussi dans les revues considérées comme semi-scientifiques et scientifiques, telles que *California Management Review* (vol. 35, no.3, 1993), *Public Manager* (vol. 22, no. 3, 1993), *Public Administration Quarterly* (vol. 17, no. 1, 1993) ; *Journal of Management Development* (vol.12, no.7, 1993) ; *Journal of Organizational Change Management* (vol.7, no.2, 1994) ; *Academy of Management Review* (vol. 19, no. 3, 1994) ; *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* (vol. 12, no. 2, 1995), *Employee Relations* (vol.17, no.3, 1995), etc.⁷

⁶ On trouve aussi des dossiers spéciaux sur la qualité dans plusieurs magazines d'affaires québécois, par exemple dans *Commerce* (octobre 1987), *Avenir* (octobre 1989, octobre 1990) et *Finance* (octobre 1988), ainsi que dans le journal *Les Affaires* (septembre 1990, septembre 1992).

⁷ À chaque année, de 1985 à 1994, le dernier numéro de septembre du magazine *Fortune* incluait également un publi-reportage d'une trentaine de pages sur la qualité.

La période de pointe du mouvement Qualité voit aussi apparaître de nouvelles revues consacrées à la qualité⁸ : *The TQM Magazine*, en 1989 ; *Total Quality Management*, *Total Quality Management Journal* et *Managing Service Quality*, en 1990 ; *Asia Pacific Journal of Quality Management*, en 1992 ; *Training for Quality*, en 1993 ; *Quality Management Journal*, en 1994 ; enfin, *Journal of Quality Management* et *International Journal of Quality Science*, en 1996. De plus, la revue *Quality Circle Digest*, créée en 1981, est rebaptisée *Quality Digest* en 1987.

2.1.1.2 Le membership de l'ASQ

L'*American Society for Quality* est la principale association nord-américaine de spécialistes et techniciens oeuvrant en gestion de la qualité. Fondée en 1946 par la fusion de différentes organisations locales regroupant environ 1 000 membres, l'association porte alors le nom d'*American Society for Quality Control*. Elle commence dès sa fondation à publier la revue *Industrial Quality Control* qui sera remplacée, en 1968, par les revues *Quality Progress* et *Journal of Quality Technology*. En 1997, les membres de l'ASQC décident d'éliminer le mot *Control* du nom de l'association, de façon à "*better reflect the Society's goal of providing valuable products and services to all interested in quality*" (www.asq.org, août 1999). En 1999, l'ASQ compte 129 000 membres individuels en Amérique du Nord (répartis en 251 sections locales), 6 000 membres ailleurs dans le monde et 1 000 sociétés. Le nombre de membres a connu une augmentation régulière pendant les 40 premières années de l'association mais il a véritablement explosé pendant la période allant de 1985 à 1995, et semble maintenant plafonner (figure 2.5⁹). Selon Cole (1999), l'ASQ constitue pour les praticiens de la gestion de la qualité la principale source d'information sur les nouvelles approches, tant par sa revue

⁸ Les principales revues sur la qualité qui existaient avant l'explosion du mouvement Qualité sont *Industrial Quality Control* (1946-1968), *Quality* (publié depuis 1961), *Quality Progress* et *Journal of Quality Technology* (qui ont remplacé *Industrial Quality Control* en 1968), *The Journal for Quality and Participation* (publié depuis 1978) et *The International Journal of Quality and Reliability Management* (publié depuis 1984)

⁹ Cette figure a été construite en combinant les informations fournies par les sources suivantes : *40 Years of Growth and Change* (anonyme), 1986 ; Cole, 1999 ; West, 1990 ; site www.asq.org, août 1999 ; revue *Quality Progress*, juillet 1991 à 1998, juin 1999.

Quality Progress que par les nombreux services (conférence annuelle, cours, livres, etc.) qu'elle dispense.

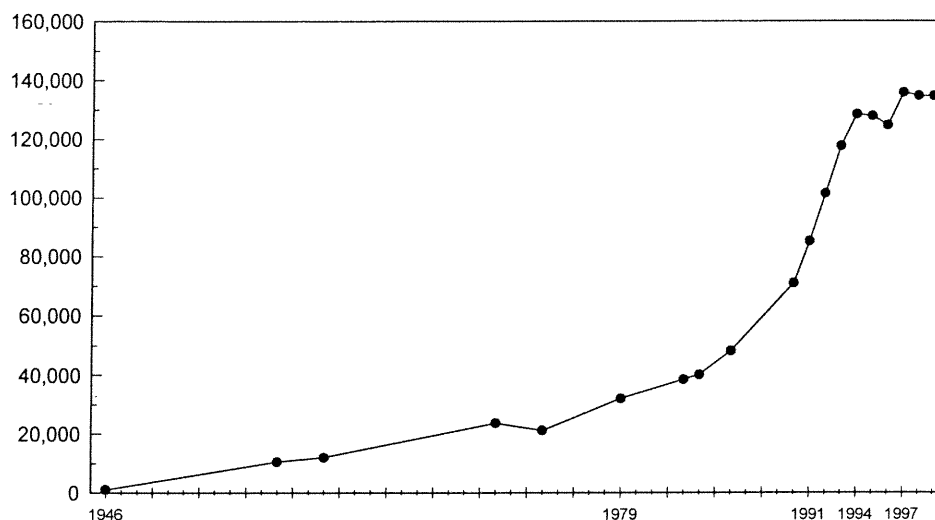


Figure 2.5. Évolution du membership de l'*American Society for Quality*, 1946-1999

2.1.1.3. L'adoption par les entreprises

Il est difficile d'évaluer dans quelle mesure a évolué l'adoption des approches qualité par les entreprises. D'une part, il faut compter avec la présence de plusieurs approches qui portent différents noms, de même qu'avec la multiplicité des activités qui peuvent être incluses sous une même étiquette. D'autre part, les enquêtes réalisées à différents moments n'ont pas toujours adopté le même protocole de recherche, ou encore les questions n'ont pas été formulées d'une façon qui permette la comparaison.

Toutefois, la majorité des enquêtes réalisées auprès des entreprises américaines démontrent un engouement bien réel pour les approches qualité à partir de 1985. Nous avons compilé les résultats de différents sondages au tableau 2.1. Comme on le voit, même si les pourcentages varient d'une enquête à l'autre, la majorité des organisations disent avoir implanté une approche de

gestion de la qualité (les étiquettes varient selon l'époque). Lorsque la question est posée, il appert que ces approches ont été adoptées après 1985, et surtout à la fin des années 80. Selon des études réalisées par l'équipe de Lawler et Mohrman, la proportion d'employés impliqués dans les approches qualité est passée de 41 % en moyenne (en 1990) à 50 % en moyenne (en 1993). D'autres études effectuées dans le secteur hospitalier et compilées par Westphal *et al.* (1997) montrent une augmentation rapide du taux d'adoption du TQM de 1990 à 1992 et une tendance à la stabilisation en 1993 (la dernière année de l'enquête).

Selon Rigby (1998), des sondages annuels réalisés par la firme *Bain & Company* auprès de plusieurs milliers d'entreprises dans une quinzaine de pays montreraient cependant que le taux d'utilisation du TQM est en baisse depuis 1995 et ne dépassait pas 60% en 1997 (mais l'article ne fournit ni les données exactes ni le protocole d'enquête).

Il est possible que les résultats à ces sondages soient biaisés par le phénomène de désirabilité des réponses : dans une période où tous les médias parlent de l'importance de la gestion de la qualité et du TQM, les répondants peuvent avoir tendance à en rajouter un peu. De plus, il peut y avoir une différence importante entre l'adoption officielle et l'utilisation effective d'une nouvelle approche de gestion. Mais si le phénomène de désirabilité existe, on peut le relier aux différentes facettes de la légitimité qui semblent jouer un rôle dans les modes en gestion, tel qu'on l'a vu au chapitre précédent. En ce sens, il importe peu (pour notre propos, bien sûr) que les réponses concernant le taux d'adoption correspondent à la réalité. Au demeurant, les données peuvent être biaisées dans l'autre sens, comme le souligne Cole (1999). Par exemple, les accusations à l'effet que le TQM n'est qu'une mode, très tôt présentes, ont pu inciter certains répondants à ne pas vouloir présenter leur démarche qualité comme étant du TQM. De plus, certaines entreprises auraient mis en place certains éléments du TQM sans les nommer ainsi. Conséquemment, la façon dont sont formulées les questions pourrait influencer grandement les données quant au taux d'adoption des approches qualité.

Année	Étude et source	Nombre de répondants	Type d'entreprise	Résultats principaux
1987	Gallup/ASQC (Ryan, 1987)	615	Toutes tailles Tous secteurs	38 % utilisent très fréquemment le TQC (<i>total quality control</i>).
1990	AQP/ University of Southern Cal. (Lawler <i>et al.</i> , 1992)	313	Fortune 1000	77 % ont un programme de type <i>qualité totale</i> . Dans 17 % des cas, il touche tous les employés. En moyenne, 41 % des employés sont touchés.
1990	Conference Board (Hiam, 1993)	192	Fortune 1000	82 % ont un programme d'amélioration de la qualité. (93 % dans les manufacturières, 69 % dans les entreprises de services). 9 % prévoient en avoir un avant la fin de 1992.
1991	Alphastat (Hiam, 1993)	222	Toutes tailles Manufacturières	51 % réalisent un contrôle formel de la qualité. 26 % ont implanté le TQM dans toute l'entreprise.
1991	AMA (Hiam, 1993)	528	Moyennes et grandes, Tous secteurs	90 % ont un programme qualité. La moitié l'ont établi dans les deux années précédentes.
1991-1992	Conference Board (Hiam, 1993)	140	Fortune 1000	82 % ont un processus de type TQM.
1992	Gallup/ASQC (Hiam, 1993)	604	Fortune 1000	80 à 89 % ont une programme d'amélioration de la qualité.
1992	Training Magazine (Hiam, 1993)	1597	Toutes tailles Tous secteurs	62 % ont un programme de formation à l'amélioration de la qualité.
1993	AQP/ University of Southern Cal. (Mohrman <i>et al.</i> , 1995)	± 290	Fortune 1000	73 % ont une approche de type TQM. Dans 80 % des cas, elle a été mise en place après 1985 et, dans 20 % des cas, après 1990. 12 % des manufacturières et 39 % des entreprises de services n'ont aucune approche qualité. Le programme touche tous les employés dans 28 % des manufacturières et 22 % des entreprises de services. En moyenne, 50 % des employés sont touchés.
1993	Shortell <i>et al.</i> , 1995	3303	Hopitaux	69 % ont commencé à implanter activement des approches de TQM ou d'amélioration continue, dont 75 % dans les deux années précédentes.
1996	Lackritz, 1997	95	Fortune 500	92 % ont un programme formel de gestion de la qualité.

Tableau 2.1. Compilation de sondages sur l'adoption des approches de gestion de la qualité (sources variées)

Un autre signe de l'adoption par les entreprises est fourni par les données quant aux ressources consacrées à la gestion de la qualité. Selon une étude réalisée par le *Boston Consulting Group Inc.*, les entreprises américaines ont dépensé, en 1990, 750 millions de dollars en services de consultation et en matériel de gestion (rapporté dans Byrne, 1991). Certaines entreprises auraient dépensé plus de 10 millions de dollars pour former leurs employés à la gestion de la qualité. Toujours en 1990, la firme de consultation *Philip Crosby Associates Inc.* enregistre à elle seule des revenus annuels de 84 millions de dollars et compte 280 employés¹⁰.

Un dernier indice est fourni par la croissance de l'industrie de la consultation en gestion de la qualité. De 1988 à 1998, la revue *Quality Progress* a publié chaque année un répertoire des entreprises offrant de tels services (formation, consultation, audits, etc.). Comme le montre la figure 2.6, le nombre d'entreprises inscrites dans ce répertoire a connu une augmentation rapide pour atteindre un plafond à partir du milieu des années 90¹¹.

Nous avons donc entre les mains une variété d'indices qui nous permettent d'affirmer la présence d'un mouvement Qualité qui a atteint son apogée en 1992-1994 et semble être maintenant en période de déclin. Faisons maintenant un bref survol des différentes étapes du mouvement Qualité.

¹⁰ Philip Crosby (considéré, comme on le verra plus loin, comme un des gourous de la qualité) a fondé l'entreprise en 1979 puis l'a vendue en 1989 (au prix de 75 millions de dollars) et en aurait finalement racheté les actifs en 1997.

¹¹ L'augmentation observée dans les deux ou trois premières années est probablement autant un reflet de la popularité du répertoire lui-même auprès des annonceurs potentiels qu'un reflet de l'augmentation du nombre de consultants. Cependant, cette courbe correspond à toutes les autres que nous avons vues dans cette section, et l'augmentation du nombre de consultants en qualité, à la fin des années 80, est corroborée par d'autres sources, dont Byrne (1991). Notons que, pour une raison que nous n'avons pas pu connaître, le répertoire n'a pas été publié en 1999.

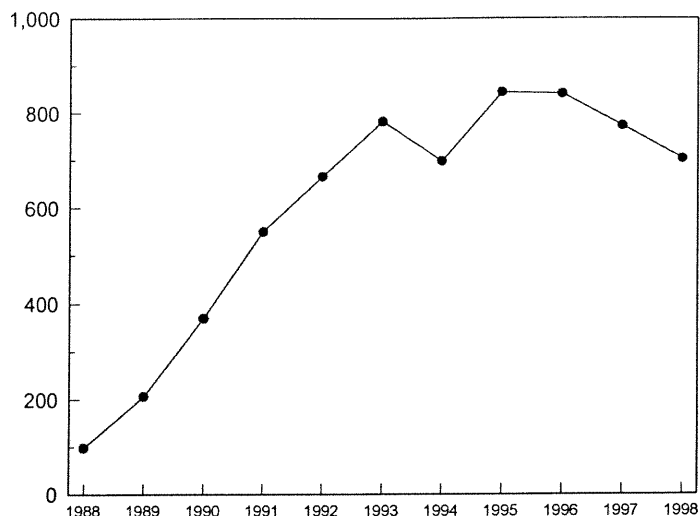


Figure 2.6. Nombre d'entreprises inscrites au répertoire des services de la revue *Quality Progress*, 1988-1998

2.1.2. Les moments marquants

2.1.2.1. La naissance

Comme on l'a vu au début de ce chapitre, la gestion de la qualité — dans laquelle le mouvement Qualité trouve ses assises — ne date pas d'hier. Inévitablement liée à toute activité de production, elle devient plus formelle et plus technique sous la poussée de l'industrialisation et le développement des méthodes de fabrication de masse au début du XX^e siècle. À partir des années 20, la gestion de la qualité bénéficie également des nouveaux acquis de la mathématique et des sciences de la gestion pour devenir une spécialité à part entière. Elle se rattache alors à la gestion de la production et au génie, tant dans les structures organisationnelles que comme champ de connaissances scientifiques. Les contraintes de fabrication particulières liées à la Seconde Guerre mondiale contribuent aussi à l'essor de la gestion de la qualité et à la diffusion des techniques de contrôle statistique (Duncan, 1986 ; Grant et Lang, 1991). La fondation de

l'American Society for Quality Control, en 1946, suit d'ailleurs immédiatement la fin de la guerre. Dans les années 60, c'est le domaine de l'aérospatiale qui force le développement de méthodes encore plus poussées pour garantir la fiabilité des pièces et des composants. Malgré ces avancées, la gestion de la qualité demeure toutefois une activité de gestion comme une autre, essentiellement liée à la fabrication.

Ce n'est qu'au tout début des années 80 que la qualité devient un *mouvement*. La plupart des auteurs en fixent le point de départ à 1980, et plus spécialement à la diffusion, dans la soirée du 24 juin 1980, d'une émission spéciale intitulée *If Japan Can... Why Can't We?* sur les ondes du réseau NBC (Cole, 1999 ; Grant et Leavenworth, 1996 ; Juran, 1991 ; Kano, 1993). Regardé dans 14 millions de foyers américains, ce *White Paper* (d'une durée d'une heure trente) trace un portrait de la renaissance de l'industrie japonaise après la Seconde Guerre mondiale et met en évidence les défis que pose maintenant la concurrence japonaise à l'économie américaine (Abbott, 1980). Cinq éléments sont abordés : la productivité, la réglementation gouvernementale, la participation des employés, la qualité de vie au travail et les méthodes statistiques de contrôle de la qualité. C'est dans ce dernier volet que la contribution d'un statisticien américain, W. Edwards Deming, est mise en évidence. Dans le cadre du plan Marshall, Deming a participé à l'enseignement des méthodes statistiques aux gestionnaires et aux travailleurs japonais. On souligne également que la JUSE (*Union of Japanese Scientists and Engineers*) a instauré un Prix Deming¹² remis annuellement aux entreprises qui se distinguent par leur application des méthodes statistiques de gestion de la qualité. Le reportage, qui inclut une entrevue avec Deming (alors âgé

¹² On attribue généralement la création du prix Deming à la reconnaissance vouée par les japonais à Deming, le constituant ainsi en "père fondateur" de la qualité à la japonaise. Toutefois, il semble plutôt que le prix ait été créé et nommé en l'honneur de Deming parce que ce dernier avait remis à la JUSE les sommes qui lui étaient dues pour les conférences qu'il a données en 1950 ainsi que les droits d'auteurs du recueil de ces conférences, *Deming's Lectures on Statistical Control of Quality*. Cole (1999) écrit à cet effet : "Surely they [JUSE] did it out of appreciation for his efforts, but it hardly means that the bulk of their subsequent efforts were mere implementations and extensions of Deming's ideas. Off the record, Japanese quality leaders are quite frank on this matter. We would probably be talking about the Juran prizes today if Juran had made these donations. But Juran was not the father of the Japanese quality movement any more than Dr. Deming was." (Cole, 1999 : 73).

de 79 ans), présente ce dernier comme un pionnier rejeté par les gestionnaires américains des années 50 mais accueilli à bras ouverts par les dirigeants japonais, avec des résultats apparemment quasi miraculeux (Cole, 1999). Du jour au lendemain, Deming devient célèbre. Son téléphone, rapporte-t-on, ne déroutait plus (Dobyns et Crawford-Mason, 1994). Le reportage aussi devient célèbre : depuis sa première diffusion, des milliers de demandes de retranscription et de cassettes vidéos ont été reçues par NBC, faisant du *White Paper* l'émission la plus demandée de tous les temps sur ce réseau (Kilian, 1992).

Ainsi, dans le cas du mouvement Qualité, ce n'est pas un livre marquant et son auteur qui constituent le point de départ (contrairement à l'hypothèse générale formulée par Gill et Whittle [1992]), mais bien une émission de télé qui propose à l'Amérique un nouveau gourou. En fait, même s'il est déjà l'auteur d'un grand nombre d'articles sur les méthodes statistiques, ce n'est qu'en 1982 que Deming publie son premier livre à succès, *Out of the Crisis*, considéré par plusieurs comme un des ouvrages importants du mouvement Qualité (Collins, 1996 ; Kelly et Axland, 1992 ; Sower *et al.*, 1997). La célébrité de Deming en Amérique et le point de départ du mouvement Qualité sont donc un peu antérieurs à la parution de l'ouvrage qui lui est le plus fréquemment associé. En fait, on peut croire que *Out of the Crisis* n'aurait pas connu autant de succès n'eût été du statut de père fondateur et de pionnier que le *White Paper* lui a permis d'obtenir, et que l'ensemble des médias ont contribué à renforcer.

Du reste, Deming n'est pas le seul à se voir attribuer le titre de gourou de la qualité, même s'il demeure aux yeux de beaucoup l'ultime maître à penser du mouvement Qualité. Dès le milieu des années 80, on a déjà tout un *ashram* (l'expression est de Main, 1986), dont les plus connus sont Joseph M. Juran, Philip Crosby et Armand V. Feigenbaum¹³. Ces derniers ont l'avantage sur Deming d'avoir

¹³ La majorité des auteurs s'entendent pour identifier Deming, Juran, Crosby et Feigenbaum comme les quatre grands "gourous" de la qualité (Boaden, 1997 ; Harris, 1995). Certains ajoutent également Ishikawa (Bank, 1992 ; Brocka et Brocka, 1992 ; Gogue, 1990 ; Lindsay et Petrick, 1997 ; Reed *et al.*, 1996), Taguchi (Brocka et Brocka, 1992 ; Main, 1986 ; Reed *et al.*, 1996), Conway (Bank, 1992), Peters (Brocka et Brocka, 1992), Shainin (Main, 1986) et Shewhart (Gogue, 1990) . Par ailleurs, lors d'un sondage réalisé auprès des *Fortune 500*, à la

déjà publié plusieurs livres en gestion de la qualité. Juran est co-éditeur d'un imposant ouvrage (près de 2 000 pages), le *Quality Control Handbook*, qui en est alors à sa troisième édition (publiée en 1972). Il est d'ailleurs l'auteur le plus fréquemment cité dans la littérature sur la qualité (Kemper, 1997) et le *Handbook* est considéré par les membres de l'*American Society for Quality Control* comme leur livre préféré en gestion de la qualité (Kelly et Axland, 1992). Feigenbaum est l'auteur de *Total Quality Control*, aussi réédité pour la troisième fois en 1983 (quoique beaucoup moins fréquemment cité que les ouvrages de Juran, Deming et Crosby). Quant à Crosby, après avoir publié *Cutting the Cost of Quality* en 1967, il lance en 1979 *Quality is Free*, qu'on peut considérer comme l'un des premiers *best-sellers* en gestion de la qualité¹⁴.

Outre la consécration de gourous, les débuts du mouvement Qualité sont marqués par la popularité de deux approches, les *cercles de qualité* et le *contrôle statistique des procédés (CSP)*, que Cole (1999) qualifie de "minimodes". Les cercles de qualité ont été développés au Japon au début des années 60 et sont l'une des premières approches japonaises à être importées en Amérique au début des années 80. Lawler et Mohrman (1985) les définissent ainsi :

A quality circle is a group of employees that meets regularly to solve problems affecting its work area. Generally, 6 to 12 volunteers from the same work area make up the circle. The members receive training in problem solving, statistical quality control, and group process. Quality circles generally recommend solutions for quality and productivity problem which management may then implement. A facilitator, usually a specially trained member of management, helps train circle members and ensures that things run smoothly. Typical objectives of QC programs include quality improvement, productivity enhancement, and employee involvement. Circles generally meet four hours a month on company time. Members may get recognition but rarely receive financial rewards. (Lawler et Mohrman, 1985: 66)

question "If your quality philosophy is based on the teachings of any of the leading quality consultants, which ones?", Deming obtient 68,8 % des voix ; Juran, 47,5 % ; Crosby, 35 % ; Feigenbaum, 18,8 % ; autres, 37,5 % (Lackritz, 1997).

¹⁴ Plus de 2,5 millions d'exemplaires de ce livre de 309 pages ont été vendus depuis sa parution en 1979 (www.philipcrosby.com, août 1999). Selon Crosby (1992), il s'en vendait encore 15 000 copies par mois en 1992, et ce dans le monde entier (le livre a été traduit en 15 langues).

Les cercles de qualité deviennent rapidement populaires. Lors d'une étude réalisée en 1982 par la Bourse de New York, 44 % des entreprises de plus de 500 employés disent en avoir mis en place. Selon Lawler et Mohrman, les cercles de qualité présentent l'avantage de symboliser la gestion participative moderne tout en permettant aux gestionnaires de conserver le contrôle réel de leur entreprise : les cercles n'ont aucun pouvoir décisionnel, ils ne font pas partie de la structure organisationnelle officielle et, comme ils n'impliquent pas tout le monde, on peut en limiter le nombre et les faire disparaître au premier signe de difficulté. En outre, ils sont fortement associés au succès des entreprises japonaises, qu'on tente d'émuler. Leur popularité — à tout le moins, sous le nom de *cercles de qualité* — est cependant de courte durée. On explique généralement l'échec des cercles par les différences culturelles entre le Japon et l'Occident, et surtout par le fait que les objectifs poursuivis par les cercles ont été détournés lors de leur passage à l'Ouest (Imberman, 1982 ; Shea, 1986 ; Watanabe, 1991).

La seconde approche — le contrôle statistique des procédés — a l'avantage de pouvoir être présentée comme plus typiquement américaine, puisqu'elle a été développée par des chercheurs des *Bell Laboratories* dans les années 20. C'est essentiellement le CSP que Deming, Juran et leurs collègues américains sont allés enseigner aux Japonais en 1950. Toutefois, d'après Juran, il ne faudrait pas en conclure que le succès japonais est entièrement attribuable à l'utilisation du CSP, comme l'aurait laissé croire le *White Paper*. Selon lui,

This conclusion had little relation to reality ; however, the program was cleverly presented and was persuasive to many viewers. The effects were astonishing. Some major companies used statistical methods as a panacea for their quality problems and required their suppliers to do the same. (Juran, 1991 :24)¹⁵

Quoi qu'il en soit, le CSP connaît un succès relativement limité, même s'il n'est jamais rejeté aussi ouvertement que l'ont été les cercles de la qualité. Il est

¹⁵ Il faut dire que, contrairement à Deming, Juran (de trois ans le cadet de Deming et le seul autre parmi les gourous qui puisse se targuer d'avoir participé à l'effort japonais d'après-guerre) ne met pas l'accent sur les statistiques. L'approche de Juran, particulièrement dans les années 80, porte davantage sur les aspects managériaux de la gestion de la qualité (planification, leadership, etc.).

vrai que les méthodes statistiques sont fortement associées à Deming ainsi qu'aux premiers ouvrages de Juran et de Feigenbaum. S'opposer au CSP, ce serait affaiblir considérablement le statut de gourou de ces derniers. Simplement, les méthodes statistiques seront souvent négligées lors de l'application des approches qualité dans les organisations, et cela même lorsqu'on se réclame de Deming (Hackman et Wageman, 1993 ; Zbaracki, 1998).

2.1.2.2. La croissance et la maturité

D'après Cole (1999), les "minimodes" de la fin des années 80 sont celles de l'approche-client, de l'amélioration continue, du partenariat acheteurs-fournisseurs, de l'étalonnage (*benchmarking*) et du Prix Malcolm Baldrige. En fait, ces différents éléments, de même que les vestiges des cercles de qualité et des approches statistiques, sont plus ou moins regroupés sous une nouvelle bannière, le *total quality management* (TQM). Or, tel qu'on l'a vu à partir des différentes statistiques recensées précédemment, c'est à partir du moment où le TQM apparaît que le mouvement Qualité prend véritablement son envol : le nombre de consultants et de publications se multiplie, les entreprises investissent dans l'implantation d'une démarche qualité et les milieux universitaires commencent à se pencher sur le nouveau phénomène.

Le début de la période de maturité est aussi marqué, tel que suggéré par Gill et Whittle (1992), par l'apparition d'une variété d'ouvrages proposant des moyens plus ou moins expéditifs d'implanter le TQM. Par exemple, on trouve les titres suivants : *Quality-driven designs : 36 activities to reinforce TQM concepts* (Caroselli, 1992) ; *Total quality management : three steps to continuous improvement* (Tenner et DeToro, 1992) ; *Continuous Improvement Teams and Tools : A Guide for Action* (Lynch et Werner, 1992) ; *The Quality Toolbox* (Tague, 1995) ; *Avoiding the Pitfalls of Total Quality* (Poirier et Tokarz, 1996) ; *100 Methods for Total Quality Management* (Kanji et Asher, 1996) ; *101 Good Ideas : How to Improve Just About Any Process* (Bemowski et Stratton, 1998). On trouve également plusieurs documents vidéos, par exemple *TQM for Small Business* (Offsite Controllers,

1993) ; *TQM: A how-to video workshop for professionals committed to quality et Implementing Total Quality Management : How to Make TQM Work in Your Organization* (Career Track Publications, 1993 et 1994).

Selon Gill et Whittle, la période de maturité d'une approche à la mode est aussi caractérisée par une certaine bureaucratisation. Dans le cas du mouvement Qualité, on peut en voir la manifestation dans l'apparition de normes internationales d'assurance-qualité (les normes ISO 9000, fondées en 1986) et dans la création de multiples prix de la qualité, dont le *Malcolm Baldrige National Quality Award* décerné annuellement par le gouvernement américain depuis 1988. Dans les deux cas, l'obtention de la certification ou du prix dépendent de la capacité à rencontrer un ensemble de critères préétablis et à fournir la preuve de la réalisation de certaines activités en matière de gestion de la qualité.

2.1.2.3. Le déclin

Tel qu'attendue, la période de déclin est caractérisée par l'apparition de critiques, qui peuvent être classées en trois courants distincts (Giroux et Landry, 1998) :

1) La critique pragmatique : ce courant critique remet en cause l'efficacité des approches qualité en faisant ressortir leur taux d'échec élevé (Ahire *et al.*, 1996 ; *Beyond total quality management and reengineering*, 1995 ; Hammond et DeGeorge, 1991 ; Spector et Beer, 1994), leur incapacité à générer des améliorations rapides et tangibles, entre autres en matière de profitabilité (Schaffer et Thomson, 1992 ; Tatikonda et Tatikonda, 1996 ; *The cracks in quality*, 1992) et, plus généralement, la déception qu'elles suscitent chez les gestionnaires (Jacob, 1993 ; Rigby, 1998 ; Thackray, 1993). Les critiques les plus modérés et les partisans du TQM attribuent les échecs à une mauvaise compréhension de la véritable nature des changements nécessaires (Ahire, 1996 ; Becker, 1993) ou à des erreurs commises lors de l'implantation (Bohan, 1998 ; Gilbert, 1992 ; Spector et Beer, 1994). Une

autre explication fréquente est le manque d'engagement des gestionnaires et la présence de résistance au changement (Hammond et DeGeorge, 1991 ; Jacob, 1993 ; Wilkinson et Witcher, 1991).

2) La critique théorique : ce courant se manifeste davantage dans les milieux universitaires, où on reproche aux approches qualité leur caractère purement prescriptif et leur peu de considération pour les théories du management. On suggère, par exemple, que le mouvement Qualité gagnerait à s'appuyer sur les connaissances acquises en matière de gestion des ressources humaines (Dean et Bowen, 1994), de relations industrielles (Hill, 1995 ; Roberts et Corcoran-Nantes, 1995 ; Wilkinson *et al.*, 1991) et de structure organisationnelle (Spencer, 1994). On croit également que l'implantation des approches qualité devrait davantage tenir compte du contexte organisationnel et de ses contingences (Dean et Bowen, 1994 ; Harris, 1995 ; Knights et McCabe, 1999 ; McCabe et Wilkinson, 1998 ; Reed *et al.*, 1996 ; Sitkin *et al.*, 1994). Dans pratiquement tous les cas, on souligne l'importance d'investir davantage d'efforts dans la recherche sur le TQM.

3) La critique idéologique : ce courant critique s'intéresse moins aux enjeux théoriques et pratiques du mouvement Qualité qu'à sa signification politique et ses conséquences sociales. D'une part, on fait ressortir les écarts entre ce que le TQM propose et l'expérience qui en est faite dans les organisations. Par exemple, on oppose les principes d'autonomie et d'augmentation du pouvoir des employés que prône le TQM à une pratique qui tend à réduire la marge de manoeuvre de ces derniers, à augmenter leur niveau de stress ainsi qu'à intensifier le contrôle (Aubert et de Gaulejac, 1991 ; Delbridge *et al.*, 1992 ; McArdle *et al.*, 1995 ; Parker et Slaughter, 1993 ; Webb, 1995). D'autre part, on cherche à mettre en évidence la place du TQM dans un projet hégémonique plus large piloté par la Droite et dont le but réel est l'exploitation des travailleurs (Boje et Winsor, 1993 ; Steingard et Fitzgibbons, 1993 ; Tuckman, 1995 ; Willmott, 1993).

Le déclin du mouvement Qualité se manifeste également par le rejet de la terminologie qui lui est associée. Le TQM se transforme ainsi en *Total Quality Myth* (rapporté dans Bemowski, 1995), *Total Quality Muddle* (rapporté dans Waldman, 1994a) ou encore *Totaled Quality Management* (rapporté dans Bemowski, 1995, et dans *End of the road for TQM*, 1997). *The Deming Method* devient *the lemming method* (rapporté dans Zbaracki, 1998). Le TQM est également l'une des cibles favorites de la bande dessinée *Dilbert*, qui le tourne en dérision (Khol, 1996). Certains auteurs ont d'ailleurs suggéré qu'on pouvait contourner les accusations de "mode" en évitant l'acronyme TQM ou toute autre étiquette qui pourrait apparaître comme un *buzzword* :

After 10 to 20 years of progress as a discipline, the term *Total* in Total Quality Management is becoming duplicative — Quality Management must be total, or companywide, to be optimally effective. Preferring to evade buzzwords as much as possible, this book will instead primarily use the term *Quality Management* rather than TQM, and in this book's context, TQM is equivalent to Quality Management. (Brocka et Brocka, 1992 : 6)

We believe that the term total quality management (TQM), along with similar concepts and phrases, actually hindered the progress of our improvement efforts, so today we have no definition for TQM. We try to avoid any type of quality jargon in referring to the way we operate. Instead, we say we are engaged in an ongoing journey of continuous, measurable improvement championed by responsible individuals at all levels of the organization. (Landes, 1995 : 44)

Les expériences négatives vécues dans certaines organisations pourraient être à l'origine de cette stigmatisation de l'expression *total quality management*. Selon De Cock (1998a), le vocabulaire devient ainsi le bouc émissaire d'un blâme qui s'adresse, en fait, aux événements et aux personnes. Mais Cole (1999) y voit aussi l'influence des médias, qui ont autant intérêt à démolir les approches de gestion qui n'ont plus la cote qu'ils en ont eu auparavant à en vanter les mérites. On trouve en effet de nombreux commentaires à l'effet que le TQM n'est qu'une mode, sous-entendant par là qu'il n'est en fait qu'une mascarade sans contenu réel :

[TQM] is the trendiest of trends and most faddish of fads, the rocket that is supposed to power America to global economic dominance... Is it the infantile game playing? The condescending lectures? The meetings? The facilitators? Many employees feel that all of these have descended like a plague to eat the heart out of the productive rank and file. Meanwhile they provide the unproductive

with more reasons to talk, discuss, and facilitate, and then to talk even more, discuss even further, and facilitate, facilitate, facilitate. (Khol, 1996 : 4)

Évidemment, les partisans du mouvement Qualité contestent ce genre d'accusations et tentent de montrer que le TQM est une approche sérieuse qui est là pour durer. C'est dans ce but que Hiam (1993), sous les auspices du *Conference Board*, compile les résultats de différents sondages mettant en évidence le fort taux d'adoption du TQM dans les organisations et les gains qui en ont découlé. En 1995, Cole qualifie ceux qui prédisent la mort du TQM de *doomsayers* et de *naysayers*. Heady *et al.* (1997) s'opposent également à l'accusation de "mode" accolée au TQM mais, suite à l'analyse bibliométrique qu'ils ont réalisée, ils avouent que la diminution marquée du nombre d'articles sur le TQM semble soutenir cette accusation. Selon eux, cependant, l'accusation de mode pourrait elle-même contribuer au déclin du TQM — et donc, s'autoconfirmer — puisqu'elle fournit aux employés déjà sceptiques une raison supplémentaire de résister au changement.

Par ailleurs, certains croient que les promoteurs des modes qui ont suivi le TQM ont contribué à faire à ce dernier une mauvaise réputation, de façon à justifier l'introduction d'approches "nouvelles et améliorées" (*TQM is alive*, 1999). Le successeur désigné du TQM est la réingénierie des processus d'affaires (*Business Process Reengineering*, ou BPR), qui s'est rapidement imposée comme nouvelle approche à la mode après la parution de *Reengineering Work : Don't Automate, Obliterate* dans *Harvard Business Review* (Hammer, 1990) et, surtout, de *Reengineering the Corporation* (Hammer et Champy, 1993). En 1993, Thackray écrit du BPR qu'il est "*the hottest idea on the US business scene*" (Thackray, 1993 : 40) alors que, pour Plenert (1994 : 22), il est "*the latest fad toward failure*".

Quelques partisans du TQM tentent de combiner BPR et TQM pour proposer une approche plus globale (par exemple, voir Kélada, 1996, ou Jarrar et Aspinwall, 1999). D'autres encore semblent les mettre en équivalence, et cela bien qu'il s'agisse d'approches très différentes et même, à certains égards, opposées. Par exemple, Cole (1999) considère le BPR comme une nouvelle "minimode" faisant partie du mouvement Qualité. Selon Hill et Wilkinson (1995), les différences entre

les deux approches ne seraient pas si importantes et le rejet du TQM par les tenants du BPR viendrait d'une mauvaise compréhension de la nature du TQM. Pourtant, il semble que la combinaison des deux approches ne donne pas toujours de très bons résultats : il serait difficile de soutenir le travail en équipe et la participation dans un contexte de restructuration massive où chacun craint pour son emploi (Cameron, 1995 ; Kerfoot et Knights, 1995). Selon une étude de cas menée par McCabe et Wilkinson (1998), l'arrivée du BPR aurait ainsi accéléré l'échec du TQM.

Finalement, certains affirment que le mouvement Qualité n'est pas mort (Freedman, 1997 ; *TQM is alive*, 1999). Selon plusieurs gestionnaires dont les propos sont rapportés par Larson (1999), le TQM serait encore bien vivant mais sous d'autres noms. Dans *End of the road for TQM* (anonyme, 1997), on suggère que le BPR a été un feu de paille qui a eu pour effet d'inciter les gestionnaires à revenir à une approche plus fondamentale appelée simplement *gestion de la qualité*. Enfin, les travaux de Cole (1999) et de Zbaracki (1998) permettent de croire que certaines méthodes et techniques jugées utiles continuent à être appliquées dans les organisations, malgré la disparition de l'étiquette sous laquelle elles ont été introduites. Cole soutient d'ailleurs que les "minimodes" qui ont composé le mouvement Qualité sont autant de pierres qui ont contribué à édifier une nouvelle façon de concevoir la qualité.

2.2. Le mouvement Qualité à l'étude

Une des traces de l'importance du mouvement Qualité est l'abondance des travaux de recherche consacrés à la gestion de la qualité, et plus spécialement au TQM. La vaste majorité de ces travaux¹⁶ porte sur l'implantation des approches : études de cas (Fairhurst, 1993 ; Jenkins *et al.*, 1995 ; Knights et McCabe, 1999 ; McCabe et Wilkinson, 1998 ; Wendt, 1994) ; analyses des facteurs de succès (Choi

¹⁶ Il est à noter que les références qui suivent sont données à titre d'exemples seulement et ne constituent qu'une très petite partie des travaux sur le TQM.

et Behling, 1997 ; Korukonda, 1998 ; Krishnan *et al.*, 1993 ; Olian et Rynes, 1991 ; Reger *et al.*, 1994 ; Smith *et al.*, 1994 ; Spector et Beer, 1994) ; impacts sur la performance de l'organisation (Adam *et al.*, 1997 ; Ahire *et al.*, 1995 ; Ahire, 1996 ; Cameron, 1995 ; Reed *et al.*, 1996) ; conséquences pour les employés (Guimaraes, 1997 ; Jones *et al.*, 1993 ; Wilkinson *et al.*, 1991 ; Wilkinson *et al.*, 1997 ; Yavas, 1995). Du côté des articles plus théoriques, on trouve des analyses des différentes dimensions du TQM et des tentatives de théorisation (Anderson *et al.*, 1994 ; Dean et Bowen, 1994 ; Hackman et Wageman, 1995 ; Spencer, 1994 ; Waldman, 1994a, 1994b), ou encore des critiques à caractère idéologique, dont plusieurs exemples ont déjà été mentionnés.

Outre les critiques idéologiques, assez peu de travaux portent sur le mouvement lui-même. Parmi les auteurs qui ont travaillé sur le phénomène des modes en gestion, certains ont utilisé le mouvement Qualité comme cas de figure mais sans entrer dans les détails (par exemple, Gill et Whittle, 1992, et Ramsay, 1996). Très récemment, Cole a consacré un livre au mouvement Qualité, qu'il considère comme composé d'une succession de "minimodes" (d'où le titre *Managing Quality Fads*, 1999). L'ouvrage contient de nombreuses informations sur le mouvement Qualité et en présente une vision relativement nuancée. Toutefois, l'auteur s'intéresse avant tout à l'impact qu'a eu le mouvement sur les entreprises américaines (entre autres quant à la manière dont elles se sont adaptées à la concurrence japonaise), de même qu'à ce qu'elles en ont appris et retenu, en fin de compte. Comme la plupart des partisans des approches qualité, Cole semble considérer l'évolution des notions — et en particulier, l'avènement du TQM — comme le résultat normal des changements survenus dans l'environnement concurrentiel, changements qui auraient forcé les entreprises à revoir fondamentalement leur façon de considérer la gestion de la qualité.

Plusieurs ouvrages incluent une brève présentation de l'histoire du mouvement Qualité, mais seuls quelques-uns y accordent une place importante. D'un côté, on trouve ce que Jacques (1996) appelle des *versions managériales* de l'histoire, qui sont linéaires et progressistes (par exemples, celles de Dobyns et

Crawford-Mason [1994], Gehani [1993], Jouslin de Noray [1989], Juran [1995] et Walton [1990]). De l'autre côté, on peut lire des *versions critiques* de l'histoire, marquées par la recherche d'un projet caché (par exemple, celles de Boje et Winsor [1993] et de Tuckman [1995]). Ces deux groupes sont le reflet de la polarisation de la majorité des travaux sur le mouvement Qualité : d'une part, des partisans inconditionnels qui voient dans les échecs et l'ambiguïté des concepts des marques d'incompréhension ou de résistance au changement ; d'autre part, des adversaires farouches qui, au mieux, considèrent le mouvement Qualité comme une mode passagère et sans conséquence et, au pire, comme une manoeuvre dont le seul but est d'exploiter les travailleurs. Selon De Cock (1998a, 1998b), ces deux points de vues extrêmes reflètent bien mal la façon dont l'implantation des approches Qualité est vécue dans les organisations :

The lived reality of employment relations is far more complex and unruly than managerialist representations make it seem, but is also often far less dramatic than radical representations would like to convince us. Reflecting on my experiences in the field, I can recall a healthy resistance to various aspects of the TQM- and BPR- inspired change programs, but anyone who would have suggested that the change programs were all part of a conspiracy to alienate and dehumanize workers would have attracted rather bewildered looks. (De Cock, 1998b : 150)

Nous partageons le point de vue de De Cock, qui correspond également à l'expérience que nous avons eue, non pas seulement lors de l'implantation d'approches qualité, mais aussi au moment de leur développement par les auteurs qui les proposent. Nous croyons qu'une des façons de s'extraire de cette polarisation consiste à remonter aux notions elles-mêmes, à leur origine et à la façon dont elles se sont modifiées avant et pendant le mouvement Qualité. Cette démarche nous semble d'autant plus pertinente que, comme nous allons le voir maintenant, on dit souvent des notions en gestion de la qualité qu'elles se sont élargies et qu'elles sont confuses, mais sans nécessairement expliquer beaucoup ces deux phénomènes.

2.2.1. La question de la confusion

Le reproche de *confusion* est probablement l'un des plus souvent adressé au champ de la gestion de la qualité et du TQM, et ce tant par les praticiens que par les chercheurs des milieux universitaires¹⁷. Ce sont surtout les nombreuses façons de définir le TQM et le terme *qualité* qui sont mises en cause, certains allant même jusqu'à parler de "*TQM jungle*" (Watson et Korudonda, 1995). Dans le cas du TQM, les définitions sont tellement nombreuses et variées que, pour tenter d'y voir plus clair, les rédacteurs de la revue *Quality Progress* ont demandé à tous les auteurs dont l'article devait être publié dans un des numéros de la revue (juillet 1995) d'ajouter à leur texte une définition du TQM. Dans certains livres (par exemple, Lam *et al.* [1991] et Pike et Barnes [1994]), on juge plus approprié de ne pas se limiter à une seule définition et de présenter aux lecteurs un éventail de définitions utilisées en entreprise.

Dans bien des cas, le reproche de confusion sert surtout de préambule à la présentation de nouvelles définitions censées être plus précises ou plus complètes. Un examen rapide de la littérature en gestion de la qualité suffit pourtant à confirmer l'existence d'une multitude de définitions possibles des termes, quoique le débat soit encore ouvert à savoir s'il s'agit d'un défaut ou d'un avantage. Selon Reeves et Bednar, ce ne serait pas non plus un phénomène récent : "*Regardless of the time period or context in which quality is examined, the concept has had multiple and often muddled definitions*" (1994 : 419).

Plusieurs explications sont données à la présence de multiples définitions et à la confusion qui en résulte. L'une des plus fréquentes l'attribue à la présence sur le marché de nombreux gourous et consultants, chacun ayant sa propre approche

¹⁷ Par exemple, voir Adam *et al.*, 1997 ; Almaraz, 1994 ; Bemowski, 1992 ; Bohan, 1998 ; Cole, 1999 ; Collins, 1987 ; Crosby, 1979 ; Dean et Bowen, 1994 ; De Cock, 1998a, 1998b ; Freund, 1985 ; Garvin, 1984 ; Gehani, 1993 ; Harari, 1993 ; Harrisson, 1998 ; Heady et Smith, 1995 ; Hill et Wilkinson, 1995 ; Kemper, 1997 ; Korukonda, 1998 ; Lam *et al.*, 1991 ; Lockner et Matar, 1990 ; Munro, 1995 ; Owen, 1995 ; Parker et Slaughter, 1993 ; Pike et Barnes, 1994 ; Price, 1984 ; Pyzdek, 1991 ; Reeves et Bednar, 1994 ; Smith *et al.*, 1994 ; Waldman, 1994a ; Watson et Korukonda, 1995 ; Weinberg, 1969 ; Wilkinson et Willmott, 1995.

et ses propres définitions, évidemment meilleures que celles des autres. Du côté des chercheurs, on tend plutôt à faire ressortir que le TQM s'est développé en dehors des cercles scientifiques et dans le cadre d'ouvrages essentiellement prescriptifs, ce qui expliquerait l'absence d'une conceptualisation appropriée (Hill et Wilkinson, 1995 ; Watson et Korukonda, 1995). Selon Cole (1999), l'existence de plusieurs définitions du TQM et l'ambiguïté qui en résulte peuvent aussi s'expliquer par le fait qu'il s'agit d'une innovation "molle", difficile à formaliser, alors que Hill et Wilkinson, au contraire, l'attribuent au fait que le TQM provient du champ des statistiques et de la gestion des opérations, et non des sciences du social. Dahlgard souligne que TQM et *quality control* sont souvent utilisés de façon interchangeable, ce qui ajoute encore à la confusion :

Since the last part of the 1980s the term total quality management (TQM) has been more and more frequently used for quality improvement activities. Without any clear declaration of change, people began to use the term TQM instead of total quality control or just quality control, and even though the principles and concepts of TQM are more or less widespread and well known around the world, it is not easy to explain simply what TQM is about. (Dahlgard, 1999 : 473)

Quoiqu'il en soit, le constat de confusion a donné lieu à un certain nombre de recherches, qui consistent essentiellement en l'analyse des définitions de la qualité et des définitions du TQM.

2.2.1.1. Les travaux sur les définitions de la qualité

Plusieurs auteurs ont traité de la définition des termes en gestion de la qualité, mais on ne compte que quelques textes qui soient véritablement consacrés à l'analyse comparative des différentes définitions de la qualité (Garvin, 1984, 1988 ; Reeves et Bednar, 1994 ; Seawright et Young, 1996).

Dès 1984 — soit au tout début du mouvement Qualité — Garvin pose la question "*What does "product quality" really mean?*". L'article ainsi intitulé

commence par la revue et le classement d'un ensemble de définitions proposées par divers auteurs¹⁸. Garvin distingue alors cinq façons de définir la qualité :

1) L'approche "transcendante" : la qualité y est vue comme un caractère inné d'excellence, absolu et universel. On ne peut définir précisément ce qu'est la qualité, mais celui qui y a été exposé "la reconnaît quand il la voit". Selon Garvin, cette approche emprunte à la discussion de la beauté chez Platon.

2) L'approche fondée sur le produit : ici, au contraire, la qualité est vue comme une variable précise et mesurable, qui est liée à la présence de certaines caractéristiques ou encore à la quantité d'un ingrédient ou d'un attribut que possède le produit (par exemple, la teneur en cacao d'une tablette de chocolat). Un produit de "meilleure qualité" possède une plus grande quantité de cet ingrédient ou de cet attribut (qui, évidemment, doit être jugé souhaitable par la majorité des acheteurs) qu'un produit de "mauvaise qualité". Cette définition de la qualité a deux corollaires, selon Garvin : d'abord, une meilleure qualité entraîne des coûts plus élevés ; ensuite, la qualité se présente comme une caractéristique objective du produit, et non comme une caractéristique attribuée au produit par l'observateur.

3) L'approche fondée sur l'usager : dans ce cas, la qualité est justement affaire d'attribution par les acheteurs ou les usagers du produit. Garvin place dans cette approche la définition donnée par Juran dans les premières éditions du *Quality Control Handbook* et qui stipule que la qualité est l'aptitude à l'usage (*fitness for use*), mais il y inclut aussi toutes les définitions qui disent de la qualité qu'elle est *la satisfaction des besoins des clients*. Selon lui, il s'agit de définitions hautement subjectives et qui posent en cela

¹⁸ Toutefois, l'objectif ultime de l'article est de proposer de traiter de la qualité à partir de huit dimensions associées à la qualité des produits. Ces dimensions sont: la performance du produit, ses caractéristiques secondaires, sa fiabilité, sa conformité à sa conception, sa durabilité, son esthétique, la qualité du service à la clientèle et la perception de qualité liée à l'image de marque. Cette partie du texte de Garvin ne sera pas discutée dans le cadre de notre analyse.

des difficultés pratiques en matière d'identification des préférences du marché.

4) L'approche manufacturière : dans cette approche, la qualité est définie comme la conformité aux exigences ou aux spécifications (Garvin y classe aussi les définitions telles que "bien faire du premier coup"). Selon Garvin, la qualité est alors définie d'une manière qui facilite l'ingénierie de design et le contrôle de la production, ce qui l'amène à dire que ces définitions sont orientées vers le fonctionnement interne. Le corollaire de cette façon de définir la qualité est qu'une "meilleure qualité" (i.e., un produit conforme, bien fait du premier coup) coûte moins cher qu'une "mauvaise qualité" (i.e., un produit non-conforme qui doit être réparé ou jeté).

5) L'approche fondée sur la valeur : ici, la qualité est jumelée aux coûts et au prix. Un produit sera de qualité s'il fait ce qu'il doit faire à un prix raisonnable ou s'il est fabriqué de façon conforme à un coût raisonnable. Garvin croit que cette approche est en voie de devenir la plus populaire (en 1984), mais qu'elle présente l'inconvénient d'entremêler deux concepts reliés mais néanmoins distincts :

Quality, which is a measure of excellence, is being equated with value, which is a measure of worth. The result is a hybrid —"affordable excellence" — that lacks well-defined limits and is difficult to apply in practice. (Garvin, 1984 : 28)

Selon Garvin, la présence de différentes définitions, mais aussi l'absence de recherches sur le sujet, s'explique par le fait que la question de la qualité est traitée par différentes disciplines : la philosophie, qui développerait l'approche transcendante, l'économie, qui adopterait plutôt les approches fondées sur le produit ou sur l'utilisateur, le marketing, qui se concentre sur l'utilisateur, et la gestion des opérations, qui utiliserait, selon le cas, les approches fondées sur l'utilisateur ou sur la valeur, mais aussi l'approche manufacturière. Il souligne que la présence de différentes définitions risque d'entraîner des conflits — particulièrement entre les différentes fonctions de l'entreprise — et qu'il est important de reconnaître les

divergences. Malgré tout, il y aurait davantage de risques, selon lui, à ne conserver qu'une seule définition. Pour Garvin, chaque définition est reliée à un moment différent du cycle de développement des produits : l'approche usager devrait primer au moment de la recherche marketing, l'approche produit au moment de la conception, et l'approche manufacturière au moment de la fabrication. N'adopter qu'une définition pourrait conduire à ne se concentrer que sur un de ces moments au détriment des deux autres et, éventuellement, entraîner des problèmes en matière de compétitivité.

Cette vision de l'existence de différentes définitions comme une manifestation de la complexité naturelle de la notion de qualité est partagée par Seawright et Young (1996), de même que par Reeves et Bednar (1994). Pour Seawright et Young, ce qui apparaît comme un conflit entre les différents auteurs de la gestion de la qualité vient en réalité du fait que chacun ne considère qu'une partie de l'ensemble, en général celle qui correspond le plus à son expérience personnelle. Selon eux, les différentes définitions de la qualité forment un continuum, selon qu'elles sont plus ou moins tournées vers l'intérieur ou vers l'extérieur de l'organisation, ce qui correspond un peu aux différentes étapes du développement du produit chez Garvin. Seawright et Young partent d'ailleurs de la typologie de Garvin, à laquelle ils ajoutent deux nouvelles classes : les définitions *multidimensionnelles*, qui définissent la qualité à partir d'un ensemble d'éléments constitutifs, par exemple les huit dimensions de la qualité proposées par Garvin, ou encore les paramètres évalués dans le cadre du prix Malcolm Baldrige, et les définitions *stratégiques*, qui renvoient aux avantages stratégiques à retirer de la qualité des produits et des services.

Tant Seawright et Young que Reeves et Bednar sont d'accord avec Garvin sur le fait que toutes les définitions de la qualité sont appropriées, dans la mesure où elles permettent de décrire différents aspects de la question et d'atteindre différents objectifs. Toutefois, c'est le travail de Reeves et Bednar qui développe le mieux ce point. Au lieu des cinq approches proposées par Garvin, ces auteurs

considèrent quatre façons de définir la qualité et entreprennent de retracer l'origine de chacune et d'analyser leurs avantages et leurs inconvénients :

1) La qualité, c'est l'excellence : tout comme Garvin, Reeves et Bednar font remonter l'origine de cette définition à Platon, mais aussi aux autres philosophes grecs qui ont discuté du concept d'*aretê*. L'excellence est alors liée aux caractéristiques d'un objet ou d'une personne qui constituent un idéal du *bien*. Il s'agit donc d'un absolu qui, s'il peut parfois être défini précisément (par exemple, la vitesse d'un cheval), ne peut le plus souvent être compris vraiment que par l'expérience directe qu'on en fait. Selon Reeves et Bednar,

By defining quality as value or conformance to specifications or meeting and/or exceeding expectations, quality may lose its meaning. Although articulating precisely what excellence is may be impossible, proponents of the quality-as-excellence definition argue that at least the term is not misused to describe objects that definitely do not represent quality (Tuchman, 1980). A romance novel may represent good entertainment value, may conform to the production specifications, and may exceed customers' expectations for the genre, but can it be claimed to be a quality product when compared to a great work of literature that endures through the ages? Unless only those products and services that achieve the highest standards are accorded the title of quality, quality represents little more than an individual judgment of a product's or service's attributes. (1994 : 428)

Ils soulignent également que la définition par l'excellence est la plus susceptible de recueillir l'adhésion des employés et de les motiver, en faisant appel à la fierté qu'on peut retirer à fabriquer un excellent produit ou à rendre un excellent service. C'est aussi la définition la plus couramment utilisée en publicité, puisqu'elle évoque le plaisir de posséder un produit supérieur. Toutefois, étant la définition la plus abstraite et la plus subjective, c'est la moins opérationnelle, tant pour les gestionnaires que pour les chercheurs qui tentent d'évaluer l'impact de la qualité sur la performance de l'entreprise. Qui détermine ce qu'est l'excellence pour un produit donné? Comment la mesurer? Les clients seront-ils prêts à en payer le prix?

2) La qualité, c'est la valeur : selon Reeves et Bednar, cette définition remonte au milieu du XVII^e siècle, alors que les fabricants, comme on l'a vu en début de chapitre, ont voulu rendre leurs produits accessibles au plus grand nombre. La définition par la valeur aurait été reprise par la théorie économique au milieu du XX^e siècle. Elle aurait alors servi à ajouter la notion de qualité aux modèles économiques traditionnels qui, jusque-là, considéraient le prix comme déterminant quasi-unique de la demande. Cette définition a l'avantage d'obliger les producteurs à tenir compte simultanément de deux éléments majeurs qui influencent les décisions d'achat. De plus, elle permet de comparer des produits et des services très différents (un repas chez McDonald's peut être considéré comme représentant une aussi bonne valeur qu'un repas dans un restaurant haut de gamme) ainsi que d'évaluer l'impact de la présence de produits substitués. Enfin, elle amène les entreprises à se concentrer à la fois sur l'efficacité et sur l'efficience des opérations : les produits doivent satisfaire les besoins mais aussi pouvoir être fabriqués à un coût raisonnable si on veut les vendre à bon marché. Toutefois, le fait même que cette définition tienne compte de deux éléments à la fois rend difficile l'évaluation individuelle de l'effet du prix ou de la qualité sur le comportement d'achat. Elle complique aussi singulièrement les choses, au plan conceptuel : d'un côté, elle dit de la qualité qu'elle est la valeur (donc, que les deux termes sont synonymes) mais, d'un autre côté, elle dit de la valeur qu'elle combine qualité et prix (donc, que qualité et valeur sont dans une relation d'hyponymie)¹⁹.

3) La qualité, c'est la conformité aux spécifications : Reeves et Bednar font remonter l'origine de cette définition aux débuts de la production en grande série, qui est fondée sur le principe de l'interchangeabilité des pièces. En effet, l'interchangeabilité ne peut s'obtenir que si chacune des pièces est conforme à des spécifications précises. Cette définition de la qualité est de loin la plus simple et la plus opérationnelle, ne serait-ce que par son

¹⁹ Selon Reeves et Bednar, il est même possible de poser la relation d'hyponymie contraire : si on dit de la qualité qu'elle est la satisfaction des clients, alors c'est la notion valeur qui est incluse dans la notion de qualité.

caractère d'"objectivité" qui permet et qui justifie le contrôle de la qualité. Dans la mesure où les besoins des clients peuvent être satisfaits par la présence de certaines caractéristiques précises, et dans la mesure où ces besoins ont été bien déterminés et bien traduits dans les spécifications, la définition par la conformité semble la plus appropriée. La faiblesse de cette définition tient toutefois à l'incertitude quant aux éléments précédents : il appert que les clients évaluent généralement la qualité des produits de façon plus confuse et plus globale que ce que la définition par la conformité permet de contrôler. Par ailleurs, certains besoins ne peuvent être traduits dans des spécifications précises, particulièrement dans le cas des services. Enfin, en mettant l'accent sur le contrôle, cette définition peut entraîner la mise en place de pratiques bureaucratiques susceptibles de réduire la flexibilité de l'organisation et d'entraîner des effets pervers.

4) La qualité, c'est rencontrer ou dépasser les attentes des clients : d'après Reeves et Bednar, cette façon de définir la qualité est "*the most pervasive definition of quality currently in use*" (1994 : 423). Elle trouverait son origine dans divers textes sur le marketing des services dont la parution, au début des années 80, a suivi l'accroissement de l'industrie des services dans l'économie des pays de l'Ouest. Les travaux sur le marketing, et plus spécialement ceux qui ont trait aux façons d'identifier et de mesurer les besoins et les préférences des clients, auraient également eu une importance déterminante sur le développement de l'idée que la seule qualité qui compte, c'est celle qui est perçue par les clients. Contrairement à la définition par la conformité aux spécifications, la définition par la satisfaction des clients permet de faire intervenir une variété de facteurs subjectifs. Elle a aussi l'avantage d'obliger l'entreprise à demeurer à l'affût des changements dans l'environnement, particulièrement en ce qui a trait aux besoins des clients. Enfin, elle est assez englobante pour permettre la comparaison entre entreprises même si ces dernières ont recours à des stratégies différentes pour satisfaire leurs clientèles respectives. Il s'agit cependant, selon Reeves et Bednar, de la définition la plus complexe et la

plus difficile à mesurer puisqu'elle combine un ensemble de préférences, au surplus variables d'un client à l'autre. De plus, ces préférences ne sont pas toujours repérables avant l'expérience de consommation (les clients eux-mêmes ne savent pas toujours ce qu'ils veulent), et la satisfaction est aussi influencée par une variété d'éléments contextuels pré- et post-achat qui ne sont pas sous le contrôle du fabricant ou du prestataire de services. Enfin, la notion même de *satisfaction* est tout aussi difficile à définir que celle de *qualité*, et le rapport entre les deux n'est pas clair : selon certains, c'est la perception de qualité qui conduit à la satisfaction alors que d'autres auteurs suggèrent que c'est la satisfaction qui conduit à conclure que le service est "de qualité".

Les observations précédentes conduisent Reeves et Bednar à conclure que toutes les définitions de la qualité présentent des avantages et des limites : certaines facilitent le contrôle et la mesure, d'autres sont plus englobantes et universelles, d'autres encore rendent mieux compte du point de vue du client ou sont plus motivantes pour les travailleurs. Tout comme Garvin et comme Seawright et Young, Reeves et Bednar croient qu'on ne saurait rendre toute la richesse et toute la complexité de la notion de qualité à l'intérieur d'une seule définition. Les gestionnaires et les chercheurs doivent donc se résoudre à choisir celle qui correspond le mieux à leurs besoins, selon le contexte d'usage et les objectifs poursuivis. Ils doivent aussi comprendre les arbitrages réalisés et reconnaître les limites de la définition choisie.

2.2.1.2. Les travaux sur les définitions du TQM

Malgré l'abondance des travaux sur le TQM, nous n'avons trouvé pratiquement aucune analyse systématique des différentes façons de définir ce terme. Certains auteurs présentent ce qu'ils disent être les principales caractéristiques du TQM, mais ou bien ils s'appuient pour ce faire sur les ouvrages des gourous de la qualité (qui, selon nous, ont en fait assez peu à voir avec le terme et même avec la notion de *TQM*), ou bien leurs articles ne font état d'aucune

méthode systématique d'analyse des définitions du TQM ou même d'une variété d'ouvrages portant précisément sur le TQM²⁰.

Parmi les quelques travaux disponibles, on compte celui de Harris (1995) qui, même s'il ne porte pas directement sur les définitions, analyse 15 textes traitant de l'implantation du TQM et fait ressortir les pratiques qui y sont le plus souvent mentionnées. Selon cette étude, les trois grands principes du TQM sont l'amélioration continue des processus (13 fois sur 15), l'orientation vers le client ainsi que le travail en équipe (chacun présent dans 10 cas sur 15), suivis de près par l'engagement de la haute direction (8 fois sur 15). Les trois premiers principes sont également ceux que signalent Dean et Bowen (1994), mais sans préciser leurs sources.

Un texte de Boaden (1997) est en partie consacré à l'analyse d'une quarantaine de définitions du TQM et en fait ressortir les éléments constitutifs. Le texte ne précise pas la méthode d'analyse utilisée, mais laisse entendre que l'auteure a choisi comme marqueurs des éléments déjà proposés par un autre auteur comme faisant partie du TQM. Le constat principal de la recherche est la présence d'une variabilité importante des définitions : 13 éléments différents apparaissent dans au moins trois définitions, mais aucun élément n'apparaît dans plus de 50 % des définitions recensées. Les trois éléments les plus fréquents sont l'amélioration continue (20 fois sur 40), rencontrer ou dépasser les besoins des clients (17 fois sur 40) ainsi que la participation et l'engagement de tous (13 fois sur 40). En conclusion, Boaden n'est pas très optimiste quant à la possibilité d'obtenir une définition claire du TQM : "*It seems that the wider the net is spread in the search for clarification of definition, the more complex and confusing the picture becomes*". Elle tente néanmoins de voir le bon côté des choses²¹ :

²⁰ Pour des exemples de ce genre de travaux, voir Dean et Bowen (1994), Olian et Rynes (1991) et Hackman et Wageman (1994).

²¹ Son article est d'ailleurs intitulé *What is total quality management... and does it matter?*

Is this a good or a bad thing? Teaching TQM may be more difficult since there is no one coherent view, but does this not make researching TQM more interesting, and give greater scope for new perspectives? (Boaden, 1997 : 168).

2.2.2. La question de l'élargissement

Il n'y a pas que la multiplicité des définitions et leur confusion qui soient souvent mentionnés par les auteurs qui discutent des concepts en gestion de la qualité. La présence d'un élargissement est aussi fréquemment affirmée²². Une part importante de l'élargissement conceptuel se réalise autour de l'expression *total quality management*. Du côté des partisans du TQM, l'élargissement est plus qu'un constat : il joue pratiquement le rôle d'un argument dans l'entreprise de persuasion²³. Dire du TQM qu'il est une vision élargie de la qualité est presque un truisme tellement la présence de l'élargissement est signalée par tous les auteurs qui traitent du TQM, qu'ils soient praticiens ou chercheurs.

En fait, il semble qu'il vaudrait mieux parler d'une discontinuité conceptuelle que d'un élargissement. Selon plusieurs auteurs, le TQM n'a souvent plus grand-chose à voir avec la qualité des produits ou même avec la qualité tout court. Par exemple, Schaffer écrit : *"total quality is simply, and somewhat astonishingly, not really about quality at all!... [It's about improved organizational performance]"* (1993 : 19). Wruck et Jensen font un constat similaire :

Although it is grounded in a concern for product quality, TQM reaches beyond these issues to emphasize efficiency throughout the organization, from accounts receivable management to equipment maintenance and even the management of travel arrangements — issues that bear little or no direct relation to product quality. So while TQM programs use the quality rhetoric to accomplish change (who can be opposed to quality), many, if not most such programs, are actually efficiency improvement initiatives that necessitate major reorganization and restructuring. (Wruck et Jensen, 1994 : 248-249)

²² Pour des exemples, voir Brunetti, 1993 ; Feigenbaum, 1997 ; Galgano, 1994 ; Hunt, 1992 ; Ishihara, 1992 ; Ishikawa, 1985 ; Juran 1992 ; Kemper, 1997 ; Macdonald et Piggott, 1990 ; Miller, 1993 ; Roberts et Sergesketter, 1993 ; Silverman et Propst, 1999.

²³ Au chapitre 5, nous reviendrons en détail sur ce point et sur la nature des élargissements conceptuels.

Les différences entre la gestion de la qualité et le TQM sont mises en évidence par une recherche réalisée par Heady et Smith (1995). Leur travail porte sur un vaste corpus formé des résumés, titres et mots-clés de 1130 articles sur la gestion de la qualité publiés entre 1990 et 1994 et inclus dans la base de données ABI Inform. En divisant ce corpus selon que les articles traitent ou non du TQM²⁴, les auteurs obtiennent 538 textes sur le TQM et 592 textes non-TQM provenant d'un large éventail de périodiques en gestion. Ces textes (rappelons qu'il s'agit des résumés, titres et mots-clés des articles) font ensuite l'objet d'une analyse de contenu informatisée de façon à repérer les thèmes qui y sont abordés et leur fréquence. À chaque thème est associé un certain nombre de mots qui servent de marqueurs de recherche. Tant les thèmes que les mots-marqueurs ont été pré-déterminés par les chercheurs à partir de leur lecture des livres de Deming, Juran et Crosby, du guide d'application pour le prix Malcolm Baldrige, ainsi que de textes variés sur la gestion de la qualité. Heady et Smith relèvent ainsi pas moins de 86 thèmes (et donc un nombre considérable de mots marqueurs). Des tests statistiques sont ensuite effectués de manière à déterminer les différences entre les deux groupes.

Les chercheurs montrent que, dans le cas de 30 des 86 thèmes identifiés, il existe des différences statistiquement significatives ($p \leq 0,05$) entre les textes traitant de TQM et ceux qui traitent simplement de gestion de la qualité. Comparativement aux textes non-TQM, les textes sur le TQM traitent moins souvent du marketing et de la recherche ($p \leq 0,0005$), de la finance et des ventes ($p \leq 0,005$), ainsi que du contrôle, de la fonction légale, des litiges, des cercles de qualité, d'inspection, de constance, des salaires, des profits et des services ($p \leq 0,05$). Par contre, les textes sur le TQM parlent davantage de changement, d'implantation, de philosophie, d'*organizing*, de travail en équipe et d'amélioration continue ($p \leq 0,00005$), de planification et d'*empowerment* ($p \leq 0,0005$), de direction, de stratégie, des syndicats et du leadership ($p \leq 0,005$), et enfin des

²⁴ Ici encore, ce sont les termes *total quality* et *TQ* qui ont été utilisés comme marqueurs, plutôt que *total quality management* et *TQM*. Toutefois, le corpus étant limité à la période 1990-1994, l'impact de ce choix est moins important puisque, pendant cette période, on ne parlait pratiquement pas de TQC, ce qui autorise à assimiler TQ et TQM.

employés, de la mission, du temps, de la participation, de la formation et des outils ($p \leq 0,05$). Heady et Smith se disent surpris par certains de ces résultats. Entre autre, ils s'expliquent mal que les fonctions habituelles d'une organisation (finance, marketing...) soient mentionnées moins souvent dans les textes sur le TQM que dans les textes non-TQM.

Il y a donc des différences importantes entre les textes qui parlent de TQM et ceux qui traitent simplement de gestion de la qualité, quoique Heady et Smith soulignent que leur analyse ne permet pas de conclure à une quelconque relation de causalité. Il faut dire que les auteurs comparent deux corpus de textes publiés dans une période assez courte (1990-1994). Selon eux, on gagnerait à réaliser des analyses longitudinales de façon à voir l'évolution des thèmes inclus dans le TQM²⁵.

Mais avant de considérer l'évolution de la notion de TQM, il nous semble important de comprendre comment cette notion est née à l'intérieur ou à partir du champ de la gestion de la qualité. Le fait que le TQM soit une vision élargie de la gestion de la qualité est maintes fois affirmé et vanté par les partisans du TQM, et parfois discuté par les chercheurs et les critiques, mais rarement fait-il l'objet d'études approfondies. Nous croyons que cela vient en partie de ce que la plupart des auteurs voient l'élargissement des concepts comme une réponse naturelle aux changements qui, dit-on, surviennent dans l'environnement organisationnel. Plus les marchés se mondialisent, plus les clients sont exigeants et plus la gestion des organisations se complexifie, plus il paraît normal que les solutions apportées soient larges et englobantes. Au demeurant, l'élargissement peut facilement être assimilé à un progrès vers une compréhension de plus en plus approfondie des enjeux et des moyens de la gestion de la qualité. Par exemple, Dahlgaard (1999) conclut un article sur l'évolution du mouvement Qualité en écrivant :

²⁵ De Cock également suggère que *"It would be an interesting research exercise to trace the subtle changes in meaning of the concept of TQM over time"* (1998b : 152 n.4). Il n'est pas évident qu'une telle analyse longitudinale soit possible, compte tenu du court cycle de vie du terme TQM, que nous sommes maintenant à même de constater.

The history of the quality movement shows that it has been able to adapt to new circumstances continuously and in this way to be able to integrate new ideas, tools and methods. At the same time the history of the quality movement shows that it has also been able to reach deeper level in each relevant area regarding its conceptual understanding and its implementing aspects. The history of the quality movement is in itself a strong and evident proof of the dynamic and ever-changing process of a 'living system', just as the modern philosophy of quality claims human organizations to be. As long as the quality movement is capable of renewing itself, it will continue to be a powerful management system regardless of its name, because the renewal and evolving processes are evident proof of its power as a living human system. (Dahlgard, 1999 : 479)

Selon Garvin (1988), la gestion de la qualité aurait constamment évolué, passant de l'inspection au contrôle statistique, puis du contrôle statistique à l'assurance-qualité, et enfin de l'assurance-qualité à la gestion stratégique de la qualité. Harris (1995) décrit également une progression par étapes, où on apprend des échecs des approches précédentes et où on en vient à élargir la notion de qualité et son champ d'application. Cole (1999) s'oppose toutefois à l'idée d'une évolution progressive et continue. Selon lui, le passage de l'ancien au nouveau modèle en gestion de la qualité représente une discontinuité non seulement conceptuelle mais aussi historique :

I emphasized the discontinuity between the old and new quality models. From my perspective, an evolutionary take on the matter misses the shock, the disbelief, and total lack of preparedness for the new quality competition contained in the American response to the Japanese manufacturing challenge. This discontinuity is critical to understanding managements' delayed response to the quality challenge. (Cole, 1999 : 35)

Les façons d'envisager l'évolution des concepts ne sont pas toutes aussi naturalistes que celles de Cole, Dahlgard ou Harris. Les critiques idéologiques, par exemple, présentent le TQM comme une construction sociale, même si elles ne traitent pas directement de l'évolution des notions. Spencer (1994) soutient que le TQM est moins une réalité bien définie qu'une philosophie informée et continuellement enactée²⁶. D'autres chercheurs se sont penchés sur la façon dont le sens des approches qualité est influencé par les pressions institutionnelles (Westphal *et al.*, 1997) ou est négocié entre les acteurs pendant l'implantation

²⁶ *Enactée* est la traduction du terme anglais *enacted* suggérée par Chevrier-Vouvé et Audet (Morgan, 1989)

(Brouwers, 1998 ; Fairhurst, 1993 ; Harrison, 1998 ; Pene, 1998 ; Zbaracki, 1998). Nous allons limiter notre revue aux travaux de Spencer, de Westphal *et al.* et de Zbaracki, qui sont les plus pertinents pour notre problématique.

2.2.2.1. Le travail de Spencer

Selon Spencer (1994), le TQM est une approche de gestion qui a su tirer profit des théories du management en proposant des moyens concrets de les appliquer dans l'organisation. D'après la chercheuse, le TQM intègre des éléments des modèles mécaniste, organique et culturel de l'organisation, ce qui en fait

[...] an amorphous philosophy that is continuously enacted by managers, consultants, and researchers who make choices based not only on their understanding of the principles of TQM but also on their own conceptual frameworks concerning the nature of organizations (1994 : 448)

Pour Spencer, le modèle mécaniste, auquel elle associe les auteurs classiques de la gestion de la qualité, est présent dans le TQM sous la forme d'appels à la réduction des coûts et à l'amélioration de la productivité, et par son caractère prescriptif et universaliste. Toutefois, la définition "mécaniste" de la qualité, soit la conformité à une norme établie par l'organisation, est peu cohérente avec celle proposée par le TQM, soit la satisfaction des clients. La définition par la satisfaction est cependant tout à fait conforme à une vision organique de l'organisation, qui met l'accent sur l'adaptation à l'environnement. Spencer relie aussi au modèle organique certains des préceptes de Deming, particulièrement ceux ayant trait à l'importance des clients et à la nécessité pour les gestionnaires d'assurer la survie de l'organisation et de garder le cap sur les objectifs fixés.

Quant au modèle culturel, il fait de l'organisation un lieu de négociation et de coopération où les différents besoins des partenaires en présence doivent être respectés. Dans une telle perspective, la qualité est redéfinie de façon à ne plus être limitée aux produits et à s'appliquer à la satisfaction des besoins de tous. Elle prend alors plusieurs sens : qualité du produit, du travail, des processus, des systèmes, etc. Le "partage du sens" se fait autour des valeurs et de la mission

d'entreprise et il s'actualise par l'usage de symboles, par exemple le partage du vocabulaire ou l'instauration de diverses pratiques cérémoniales.

Spencer insiste pour dire que les modèles organique et culturel n'ont pas remplacé le modèle mécaniste. Au contraire, le TQM contient des éléments de chacun, ce qui permet aux gestionnaires plus à l'aise avec une vision mécaniste d'y trouver leur compte tout autant que ceux qui favorisent une approche organique ou culturelle.

2.2.2.2. Le travail de Westphal *et al.*

Westphal et ses collègues abordent l'évolution des notions à partir d'une perspective institutionnelle qui met l'accent sur la façon dont les pressions sociales influencent la prise de décision. Selon eux, cette perspective est particulièrement utile dans le cas des décisions d'adopter des innovations floues et sujettes à interprétation comme le TQM. La question qui se pose alors n'est pas tant de savoir si les organisations adoptent ou non ces innovations, mais quelle version elles adoptent et dans quelle mesure le choix de cette version est influencé par des pressions institutionnelles.

L'approche institutionnelle postule que les pressions sociales vont dans le sens d'une plus grande conformité. Au départ, les premiers adoptants sont davantage motivés par les gains découlant des avantages techniques de l'innovation et, conséquemment, cherchent à optimiser les résultats en adaptant l'innovation à leurs besoins particuliers. Les versions de l'innovation qu'ils implantent sont donc assez variables. Les adoptants plus tardifs, au contraire, sont davantage motivés par la légitimité qu'ils peuvent gagner à adopter une innovation socialement valorisée. Ils ont donc tendance à choisir la version de l'innovation qui correspond le plus à la norme, contribuant ainsi à renforcer cette norme²⁷.

²⁷ Comme on le voit, on n'est pas très loin ici de certaines des théories sur le phénomène des modes en gestion que nous avons vues au chapitre précédent. Westphal *et al.* soulignent d'ailleurs que plusieurs recoupements sont possibles entre les travaux sur les modes et l'approche institutionnelle, entre autres quant à la façon dont une mode en gestion peut acquérir un statut institutionnel, au point de rendre son adoption presque obligatoire aux yeux de certains dirigeants.

L'approche institutionnelle conduit donc à formuler l'hypothèse que la définition opérationnelle d'une innovation floue devient de plus en plus précise et contraignante au fur et à mesure que le taux d'adoption augmente. Cette tendance à l'isomorphisme devrait être d'autant plus forte que les entités organisationnelles appartiennent à un réseau qui encourage la conformité. De plus, selon, les auteurs, le phénomène est cumulatif : plus l'innovation devient institutionnalisée, plus les bénéfices que les adoptants peuvent en attendre sont liés à la légitimité sociale et non à l'efficacité technique ou économique.

Pour confirmer ces hypothèses, les auteurs ont combiné les données de différentes enquêtes réalisées auprès de 2 712 centres hospitaliers américains et portant sur l'adoption d'approches qualité. Ces données leur ont permis d'établir le moment auquel différents hôpitaux ont procédé à l'implantation et donc de distinguer les premiers adoptants des adoptants tardifs. Les auteurs ont ensuite obtenu les informations pertinentes aux hypothèses de la recherche à l'aide d'un sondage réalisé auprès de 269 des 2 712 hôpitaux. Entre autres, les répondants devaient préciser dans quelle mesure leur organisation faisait usage d'une vingtaine de pratiques différentes en matière de gestion de la qualité. En corrélant le choix et la variabilité des pratiques avec le moment d'adoption, les auteurs ont pu évaluer dans quelle mesure le degré de conformité a augmenté ou non. La conformité a également été mesurée en demandant aux répondants s'ils avaient adopté des approches TQM normalisées comme celles proposées (selon eux) par Deming, Juran et Crosby.

Quel que soit l'indice de conformité, l'hypothèse est confirmée : les adoptants tardifs ont plus tendance que les premiers adoptants à choisir une approche normalisée ou encore une approche que d'autres hôpitaux ont déjà adoptée. En outre, les organisations qui font partie d'un réseau d'hôpitaux ont plus tendance que les autres à suivre une norme, celle établie par les autres membres du réseau. Ainsi, la façon de définir le TQM (c'est-à-dire, ici, de déterminer les pratiques qui en

font partie) aurait donc tendance à devenir de plus en plus étroite sous l'effet des contraintes institutionnelles²⁸.

2.2.2.3. Le travail de Zbaracki

Tout comme Westphal *et al.*, Zbaracki (1998) s'intéresse à la façon dont les forces institutionnelles contribuent à la construction sociale du TQM. Toutefois, le chercheur prend comme point de départ les nombreux commentaires à l'effet que le TQM est défini de façon vague et confuse, commentaires dont nous avons nous-même discuté plus tôt. Selon Zbaracki, le TQM n'a pas toujours été aussi vague. D'après lui, le TQM a d'abord existé sous une forme plus technique qu'il associe aux travaux de Deming et Juran, ce qui l'amène à se demander comment ce premier TQM, relativement bien défini et bien établi, a pu être transformé en une approche floue et à l'efficacité douteuse. Il suggère qu'au "TQM technique" s'est ajouté un second TQM, qu'il nomme "TQM rhétorique" et qui serait porteur des promesses exagérées et de tous les excès rhétoriques que les critiques reprochent au TQM. Zbaracki relie ensuite l'existence de ces deux versions du TQM aux théories institutionnelles : si *institutionnaliser*, c'est accorder une valeur qui va au-delà de la valeur technique, alors le TQM rhétorique se fait le porteur de cette valeur symbolique et tend à s'éloigner du TQM technique et à le supplanter.

Mais l'adoption d'une perspective institutionnelle ne colle pas à certains aspects du mouvement Qualité, selon Zbaracki. En premier lieu, affirme-t-il, si les adoptants tardifs adoptent le TQM sous l'effet des pressions institutionnelles, ils devraient avoir tendance à se concentrer sur son caractère symbolique et les avantages qu'il présente en matière de légitimité. Or, les gestionnaires persistent à vanter l'efficacité technique du TQM et à soutenir que les critiques, de même que la communauté universitaire, n'ont rien compris de l'ampleur réelle de cette approche. En second lieu, les pressions institutionnelles devraient entraîner une

²⁸ Nous devons souligner ici que le résumé précédent ne rend pas justice à l'article de Westphal *et al.*, qui présente des données et une analyse très détaillées. Nous n'avons retenu que ce qui était pertinent à notre problématique. Par ailleurs, plusieurs des hypothèses qu'ils formulent et des conclusions qu'ils tirent de leurs données sont sujettes à débat. Toutefois, une discussion plus approfondie de leur travail ne nous semble pas utile dans le cadre de la présente thèse.

normalisation de plus en plus grande et des définitions toujours plus étroites du TQM. Or, si on compare les versions rhétoriques du TQM aux versions techniques, on constate plutôt un élargissement des définitions.

Zbaracki reproche aussi à l'approche institutionnelle de ne pas se pencher suffisamment sur les processus par lesquels la valeur technique est remplacée par la valeur symbolique. Selon lui, il ne suffit pas de démontrer l'existence de forces institutionnelles, comme le font des travaux tels que celui de Westphal *et al.* Il faut aussi montrer comment ces forces se développent et comment elles influencent les comportements à l'intérieur de l'organisation. Pour corriger cette lacune, Zbaracki mène une imposante recherche dans cinq organisations ayant implanté le TQM. Il obtient ainsi un corpus constitué de 69 entrevues semi-dirigées réalisées avec des intervenants de différents niveaux hiérarchiques, de même que de documents internes sur le TQM, de manuels de formation et de notes d'observation. Compte tenu de l'hypothèse formulée au départ, Zbaracki se concentre sur la façon dont les aspects techniques du TQM (c'est-à-dire, les outils de résolution de problème et les outils statistiques) sont présentés et inclus dans la façon dont les répondants parlent du TQM.

L'analyse conduit Zbaracki à proposer un modèle évolutif où la rhétorique et la réalité du TQM s'affrontent et se redéfinissent constamment. Il s'appuie sur Weick et sur Miner pour proposer que le sens donné au TQM évolue selon des processus emboîtés de variation, de sélection et de rétention. Sans entrer dans les détails, disons que le modèle fait ressortir qu'avant la décision d'adoption, le TQM n'est qu'un sujet de conversation encore mal défini pour les intervenants, qui tentent d'en comprendre la nature et de prendre confiance en sa valeur. Pour ce faire, ils se basent surtout sur les expériences vécues par d'autres organisations. Après la décision d'implantation, et au fur et à mesure que le projet se concrétise, les aspects techniques de l'approche choisie sont progressivement mis de côté. Zbaracki explique ce phénomène par le fait que les gestionnaires sont intimidés par la technique et ont tendance à en sous-estimer l'importance.

Or, au moins au début de l'implantation, les gestionnaires jouent un rôle déterminant dans la définition de ce que sera le TQM dans leur organisation, ne serait-ce que par le choix du consultant qui sera appelé sur les lieux²⁹. Les trois principaux éléments sur lesquels ils mettent généralement l'accent sont l'établissement de structures, la mise en place d'un programme de formation et la création de quelques équipes de résolution de problèmes dont le but est d'amorcer la démarche. À partir de ce moment, les gestionnaires se font les défenseurs du TQM et les porte-parole de l'engagement de l'organisation en matière de qualité. Ils s'empressent également de diffuser les résultats de la moindre expérience fructueuse dans toute l'organisation. Selon les observations de Zbaracki, la rhétorique du TQM passe alors sous silence le fait que la plupart des démarches entreprises sont plutôt des tentatives, que les intervenants sont plus souvent qu'autrement dépassés par la complexité de ces démarches et qu'ils rencontrent autant de problèmes qu'ils ne parviennent à en résoudre. Toutefois, Zbaracki souligne que les gestionnaires tentent ainsi de se convaincre eux-mêmes de la réussite du TQM autant que d'en persuader les autres. En outre, les employés et les cadres de premier niveau contribuent à l'élaboration d'une vision biaisée de la réalité : on ne présente souvent à ses supérieurs que les histoires de succès. On a aussi tendance à considérer comme étant du TQM à peu près n'importe quelle démarche qui a du succès, même si elle n'a rien à voir avec la définition originale du TQM. Enfin, les succès sont éventuellement rendus publics et donnés en exemple à d'autres organisations, et ce même s'ils ne représentent que l'exception.

Toutes ces expériences et ces pressions modifient la façon dont les intervenants définissent le TQM. Mais comme les expériences diffèrent selon le niveau hiérarchique, la fonction occupée et le degré de participation à l'implantation, les visions du TQM diffèrent et peuvent en venir à s'opposer. De plus, les histoires de succès diffusées à l'extérieur de l'organisation contribuent à propager des conceptions du TQM ayant souvent peu à voir, ni avec la réalité, ni avec le sens que l'approche pouvait avoir au départ. C'est de cette manière, selon Zbaracki, que le

²⁹ Zbaracki donne l'exemple d'une organisation où on a choisi de faire appel au *Juran Institute* plutôt qu'aux services de Deming, simplement parce que Juran semblait accorder moins d'importance aux statistiques que Deming.

sens du TQM en vient en s'élargir. Cet élargissement ne s'opposerait d'ailleurs pas au rétrécissement postulé par l'approche institutionnelle : pour Zbaracki, la contradiction apparente provient de la différence entre le TQM tel qu'il est adopté — qui tend à se normaliser — et le TQM tel qu'il est compris et utilisé, qui tend à s'élargir.

La recherche réalisée par Zbaracki permet de voir comment les pressions sociales et psychologiques ont réduit la place du contenu technique et augmenté la valeur symbolique du TQM. Mais le projet technique est toujours présent, même de façon implicite. De plus, la construction du sens est un processus dialectique, une sorte de négociation qui se fait progressivement au fur et à mesure que la rhétorique et la pratique, sous toutes les formes qu'elles peuvent prendre, sont confrontées l'une à l'autre. Pour Zbaracki, les forces institutionnelles, tout inexorables qu'elles soient, sont le résultat d'actions individuelles.

Finalement, le chercheur conclut son article par une discussion des liens entre son travail et le phénomène des modes en gestion. Par exemple, on reproche souvent aux approches à la mode de faire miroiter la possibilité de gains extraordinaires. Or, les résultats de la recherche montrent que les gestionnaires eux-mêmes, volontairement ou par ignorance, participent à la construction du mythe en ne rendant publics que les cas de succès, en ne parlant pas des difficultés rencontrées et en surestimant les résultats obtenus. Zbaracki suggère également que le court cycle de vie des approches à la mode pourrait être une conséquence directe et inévitable du processus de construction de sens : plus l'approche est institutionnalisée et présentée comme toute puissante, plus il lui est difficile de remplir ses promesses. Elle devient alors une cible facile pour la critique et perd éventuellement sa légitimité. Il écrit :

Future reseach might examine the discourse about a practice like TQM or quality circles... to find cycles of increasingly inflated promises of technical merit, coupled with increasingly diffuse definitions, and then followed by a collapse in claims. (1998 : 633)

2.2.3. Notre projet

Nous venons de survoler les principaux travaux déjà réalisés sur les notions relatives à la gestion de la qualité. Cela nous amène à formuler plusieurs commentaires et à préciser la problématique de notre recherche.

Tout d'abord, la question de la confusion des termes et de leurs définitions nous semble encore ouverte. Tant chez Garvin que chez Reeves et Bednar, les analyses réalisées tendent surtout à comparer les définitions de différents auteurs et accordent peu d'attention à leur évolution. Tout au plus Garvin souligne-t-il que la définition par la valeur semble devoir s'imposer au milieu des années 80, tandis que, dix ans plus tard, Reeves et Bednar affirment que c'est la définition par la satisfaction des clients qui gagne en popularité. Ces derniers auteurs ont bien réalisé une étude longitudinale, en comparant les différentes éditions des livres *Total Quality Control* (Feigenbaum, 1951, 1961, 1983 et 1991) et *Quality Control Handbook* (Juran, 1951, 1962, 1974 et 1988), mais leur analyse se limite à voir comment les définitions de la qualité ont progressivement été étendues à la qualité des services. Nous allons donc poursuivre le travail amorcé par Reeves et Bednar en considérant d'autres dimensions de l'évolution de la définition de la qualité chez Juran et chez Feigenbaum, de même que chez d'autres auteurs. Nous allons aussi tenter de voir si certaines tendances peuvent être dégagées de l'analyse longitudinale d'un grand nombre de définitions provenant de sources diverses.

Deuxièmement, les recherches portant sur les définitions du TQM et sur le passage de la qualité au TQM sont très peu nombreuses et essentiellement descriptives. Nous croyons qu'on gagnerait à dépasser le constat d'hétérogénéité fait par Boaden et l'analyse comparative réalisée par Heady et Smith pour tenter de comprendre à quoi renvoie le TQM, de quoi et de qui il parle. Notre travail partira du postulat annoncé au premier chapitre, à savoir que l'évolution des notions peut être reliée à la montée en popularité. Les données concernant le mouvement Qualité que nous avons présentées en début de chapitre donnent d'ailleurs du poids à ce postulat. En effet, on se rappellera que le moment où l'expression *total quality*

management apparaît correspond exactement au moment où la courbe de popularité du mouvement Qualité s'infléchit à la hausse, et ce quel que soit l'indice de popularité utilisé (nombre de publications, nombre de membres de l'ASQC ou encore moment de l'implantation dans les organisations). Nous ne croyons pas qu'il s'agisse là d'une simple coïncidence.

Troisièmement, nous voulons approfondir la question du caractère pragmatique de la définition. Tous les auteurs étudiés soulignent que le choix d'une définition est lié de près à l'action : certaines définitions permettent de faire certaines choses (par exemple, fixer des objectifs précis, quantifier les résultats, mobiliser les employés, etc.) mais pas d'autres (par exemple, la définition qui permet de mobiliser les employés ne permet pas de quantifier les résultats). Tant Garvin que Reeves et Bednar insistent sur le fait que la question de la définition n'est pas qu'une considération philosophique : *"These distinctions are more than just theoretical niceties : they are the key to using quality as a competitive weapon."* (Garvin 1984 : 39). On incite donc les lecteurs à se servir des définitions de la qualité pour atteindre leurs buts, en prenant soin de choisir la définition la plus appropriée au contexte et aux objectifs poursuivis. Plusieurs praticiens vont aussi dans ce sens :

And remember, there is no one "right" definition of quality. The definition adopted by your firm will be "right" only if it fits the firm's unique managerial conditions and competitive requirements. (Hunt, 1992 : 20)

What is needed, then, is a new operational definition of quality that organizations can employ to describe the management approach they intend to use in order to achieve their organizational objectives. (Tenner et DeToro, 1992 : 31)

Comme on le voit, le champ d'action dans lequel ces auteurs se situent est strictement organisationnel : les gestionnaires peuvent utiliser différentes définitions pour intéresser les autres, mais on passe sous silence le fait que les auteurs qui ont formulé ces définitions aient pu ainsi chercher à intéresser les gestionnaires. La définition n'est pas considérée comme un acte rhétorique dans le cadre du discours qui la propose, acte dont le but immédiat serait d'intéresser les lecteurs à la gestion de la qualité et de les orienter vers une approche en particulier. Si on sort du

modèle diffusionniste de l'innovation, on est amené à considérer non seulement comment la définition donnée à la qualité influence ce qu'on peut en faire, mais aussi comment ce qu'on veut en faire et ce qu'on en fait influence le choix et la formulation des définitions. C'est ce point de vue que nous privilégierons lors de notre analyse.

Tout comme Spencer, Westphal *et al.* et Zbaracki, et tel qu'annoncé au chapitre précédent, nous considérons le développement des termes et de leurs définitions comme un processus de construction sociale³⁰. Nous comptons toutefois donner à notre recherche un tour bien différent du leur. Notre réflexion face aux travaux de ces auteurs comprend deux éléments interreliés que nous allons, pour plus de clarté, traiter de façon distincte.

2.2.3.1. La nature de l'objet et son origine

Le point de départ de notre recherche est très semblable à celui qu'a retenu Zbaracki : "...how it is that a reasonably well-defined and established technical intervention like TQM can become an ambiguous and sometimes dubious intervention...It is almost as if there are two versions of TQM" (Zbaracki, 1998 : 603). Notons qu'au moment où Zbaracki fait cet énoncé, il ne fait pas référence à la transformation du TQM pendant le processus d'implantation, mais à une transformation plus globale du champ, tel qu'affirmée par Hackman et Wageman³¹.

³⁰ Ce qui ne veut pas dire qu'il soit *exclusivement* social. Toutefois, c'est sur cette dimension que nous mettons l'accent dans le cadre du présent ouvrage.

³¹ Nous n'avons pas inclus le texte de Hackman et Wageman (1995) dans notre revue des travaux, bien que nous y ferons référence à l'occasion. L'article présente un commentaire intéressant sur le mouvement Qualité, dont plusieurs éléments confirment nos propres observations. Entre autres, Hackman et Wageman lient la montée en popularité de la qualité et le fait que le TQM soit extrêmement large et englobant : "*That the sharp and defining edges of a management program become blurred as more and more initiatives are launched in its name is, if not inevitable, at least a sign of that program's popularity and acceptance. But by destroying the distinctiveness of orthodox TQM, the entire approach is put at risk*" (1995 : 339). Toutefois, Hackman et Wageman font la même erreur que Zbaracki en supposant qu'il existe une version orthodoxe et bien définie du TQM, version qui serait celle des gourous et que les excès rhétoriques et la pratique auraient distordue. De plus, contrairement au travail de Zbaracki, le texte de Hackman et Wageman se limite au commentaire et, même s'il s'appuie sur des données

Selon nous, Zbaracki confond ici TQM et gestion de la qualité, et lorsqu'il fait référence à une version plus technique du TQM, c'est de la gestion de la qualité pré-TQM dont il parle. Cette nuance n'enlève rien à la pertinence de la recherche de Zbaracki et n'en modifie pas les conclusions, mais elle a l'avantage de faire remonter à la surface certaines questions dont ni Zbaracki, ni d'ailleurs aucun autre chercheur à notre connaissance, n'ont encore traité.

Tout d'abord, on peut maintenant reformuler la question citée plus haut : *comment un domaine technique relativement bien établi et bien circonscrit tel que la gestion de la qualité en vient-il à être transformé, du moins en partie, en une approche ambiguë et générale telle que le TQM?* On peut alors, à la suite de Heady et Smith, non seulement comparer deux ensembles de textes mais aussi s'interroger sur les conditions et les mécanismes par lesquels le TQM peut se présenter à la fois comme une extension de la gestion de la qualité et comme une approche complètement différente. Par exemple, comment le TQM peut-il s'appuyer sur les gourous de la qualité — gourous qui proviennent tous du domaine technique de la gestion de la qualité — tout en accordant une part assez limitée à leurs enseignements? Comment des auteurs qui ont contribué à développer le champ de la gestion de la qualité d'une certaine façon peuvent-ils, quelques années plus tard, traiter de qualité d'une manière complètement différente tout en ayant l'air de demeurer cohérents? Et qu'est-ce qui semble les pousser à ce faire?

Le second point concerne le terme *TQM* lui-même. Tant que Zbaracki voit l'évolution de la définition comme se faisant toujours sous la même bannière (celle du TQM), il ne se questionne ni sur l'origine du terme, ni sur son rôle comme signifiant. Or, comme on l'a dit plus tôt, la correspondance entre l'arrivée du terme *TQM* et la montée en popularité du mouvement Qualité permet de croire que l'émergence de la nouvelle étiquette constitue un événement significatif.

secondaires, les analyses présentées sont, à notre avis, relativement superficielles et peu nuancées.

Troisièmement, la méprise de Zbaracki est une manifestation de la confusion qui, selon nous, entoure l'origine du TQM. Dans la majorité des ouvrages populaires en gestion de la qualité, le TQM est attribué aux "gourous" de la qualité et aux approches japonaises (par exemple, voir Bank, 1992 ; Lam *et al.*, 1991 ; Logothetis, 1992 ; Tenner et DeToro, 1992). C'est également le cas dans la plupart des textes scientifiques, dont ceux de Westphal *et al.* et de Zbaracki³². Par exemple, Hackman et Wageman (1994) considèrent Deming, Juran et Ishikawa comme "*the primary authorities of the TQM movement*". Seuls quelques rares textes (Boaden, 1997 ; Harris, 1995 ; Heady et Smith, 1995) indiquent que la plupart des auteurs classiques en gestion de la qualité n'ont rien à voir avec le développement du terme TQM. Spencer propose que le TQM est continuellement enacté par les gestionnaires, les consultants et les chercheurs, mais elle ne soulève pas véritablement la question de son émergence. En fait, c'est comme si l'ensemble des travaux sur le TQM considérait cette notion comme un en-soi dont l'origine n'est pas problématique.

La méprise quant aux origines et à la paternité du TQM a des conséquences importantes. Par exemple, elle conduit Heady *et al.* (1997) à s'interroger sur l'apparition tardive (1984) de l'expression *total quality* dans leur recherche bibliométrique : si Deming, Crosby et Feigenbaum sont les créateurs du TQM, et puisque ces auteurs ont commencé à publier bien avant les années 80, comment se fait-il (se demandent Heady *et al.*) qu'on ne trouve pas trace du TQM plus tôt? Nous répondons : *c'est parce que le TQM n'existait pas encore!* Tant qu'on attribue le TQM aux gourous, on ne se questionne pas vraiment sur son origine et sur son rôle dans le mouvement Qualité.

Quand et comment le TQM est-il né? Qui en est l'auteur? Les indices que nous avons recueillis jusqu'à maintenant (études bibliométriques, cycle de vie du mouvement Qualité) montrent que le TQM est apparu quelques années après le début du mouvement Qualité. Ce dernier n'est donc pas une conséquence de la

³² Pour d'autres exemples, voir Dean et Bowen (1994), Olian et Rynes (1991), Parker et Slaughter (1993), Tuckman (1995) et Waldman (1994a, 1994b).

"découverte" du TQM. Dans le prolongement de la réflexion amorcée par Spencer, nous soutenons que le TQM a émergé du travail collectif de la variété des participants au mouvement Qualité. Une bonne part de notre travail consistera donc à ouvrir la boîte noire et à chercher des traces du processus de construction du TQM.

2.2.3.2. La construction de la légitimité

Tant Westphal *et al.* que Zbaracki s'appuient sur l'approche institutionnelle pour voir comment la nécessité de légitimer l'action influence la façon de concevoir le TQM. Les premiers considèrent l'effet des pressions interorganisationnelles sur le choix d'une approche en particulier, alors que le second se penche plutôt sur la manière dont les pressions intra-organisationnelles encadrent la reconstruction du sens du TQM par différents acteurs tout au long du processus d'implantation. Dans les deux cas, le TQM devient la façon acceptée de faire les choses, il acquiert une valeur symbolique qui va au-delà de ses vertus initiales en tant qu'objet technique. D'une certaine façon, Spencer aussi fait ressortir la valeur symbolique du TQM en le reliant à un modèle culturel de l'organisation.

On a vu, au chapitre précédent, que la légitimité était un important facteur explicatif du phénomène des modes en gestion. On se rappellera que la question de la légitimité présentait plusieurs volets : légitimité des entreprises face aux parties prenantes, légitimité des gestionnaires en tant que professionnels, légitimité des divers partenaires de l'industrie de la mode, et enfin légitimité de l'approche elle-même. Ainsi, les pressions et l'acquisition d'une valeur symbolique ne se limitent pas aux dynamiques intra- et interorganisationnelles des firmes qui adoptent le TQM : elles sont présentes tout au long du processus de développement/diffusion de l'objet technique. Nous avons choisi de nous tourner vers celles qui s'exercent sur ceux-là dont on dit qu'ils sont les créateurs du TQM, c'est-à-dire les multiples auteurs qui ont présenté les termes et leurs définitions à l'intérieur d'ouvrages publiés. Précisons immédiatement — ce point est important — que notre thèse ne

consistera pas à suivre le processus d'édition des textes pour voir comment les divers intervenants influencent le contenu final. Il s'agirait là d'un travail fort intéressant — quoique difficile à réaliser *a posteriori* — mais ce n'est pas celui que nous avons choisi. Ce qui nous intéresse, c'est la façon dont les bases de légitimité sont intégrées à l'intérieur des textes et surtout à l'intérieur même des notions.

Nous croyons que les notions ont évolué dans une direction très précise, tout à fait conforme à l'esprit de l'approche institutionnelle. D'une part, les textes sur le TQM réduisent l'importance de la dimension technique de la gestion de la qualité tout en continuant à s'appuyer sur elle. D'autre part, les textes ont aussi contribué à augmenter la valeur symbolique du TQM en définissant ce dernier comme une approche légitime. Nous ne parlons pas simplement ici du travail rhétorique par lequel on tente de persuader les gestionnaires d'adopter ou non une innovation. Notre proposition est à l'effet que le TQM se définit essentiellement grâce à sa légitimité, qu'être légitime est sa caractéristique principale, celle qui le différencie des approches de gestion de la qualité qui l'ont précédé.

Nous ne sommes pas la première à nous intéresser à la légitimité constitutive du TQM. Plusieurs auteurs notent au passage le fait que la qualité et le TQM constituent des concepts parapluies (Cole *et al.*, 1995 ; Gibson, 1994 ; Hand, 1992 ; Lam *et al.*, 1991) dont on vante la capacité à rallier les troupes. Cole (1999) souligne que l'amélioration de la qualité est beaucoup plus facile à "vendre" aux employés que la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité. Barad (1996 : 4893) écrit : "*Perhaps this is the real secret of TQM — the universality and flexibility of quality concept whose flag it carries*". Pendant le déclin du mouvement Qualité, Bohan regrette en ces termes la stigmatisation du terme TQM :

And it's a shame, too ; TQM was such a handy term. Most managers didn't really know what it meant, but we all used it anyway because it seemed to make conversations about organizational change go a lot more smoothly than they had in the past. Those who wanted to improve didn't really have to articulate why or specifically where they wanted to see improvement. Those of us helping the organizations improve didn't have to articulate what we had in mind or how our model would work. (Bohan, 1998 : 13)

Toutefois, aucun de ces auteurs ne relie les avantages rhétoriques du TQM au développement même du concept. Spencer fait bien ressortir que la combinaison des modèles mécaniste, organique et culturel de l'organisation implique trois façons différentes de définir la qualité, mais elle n'insiste pas trop sur ce point. De surcroît, son travail reste essentiellement théorique et ne traite pas de la façon dont la fusion des trois modèles a pu se réaliser. Ici encore, nous croyons qu'on gagnerait à se pencher sur les origines du TQM et sur ses liens avec la gestion de la qualité. Tout comme Zbaracki, nous cherchons à mettre en évidence les mécanismes concrets par lesquels la valeur technique cède une partie de sa place à la valeur symbolique. Mais alors que Zbaracki se concentre sur la construction du sens dans l'action et dans l'interaction à l'intérieur de l'organisation, ce sont sur les textes et vers les processus textuels et inter-textuels de construction du TQM que nous allons nous pencher.

Enfin, considérer un autre moment et un autre lieu d'application des pressions institutionnelles pourrait fournir un nouvel éclairage à la contradiction apparente entre le constat de rétrécissement fait par Westphal *et al.* (et prévu par l'approche institutionnelle) et le constat d'élargissement fait par Zbaracki. Selon Zbaracki, cette apparente contradiction n'en est pas une et tient au fait qu'il faut distinguer le TQM tel qu'il est adopté — dont les définitions sont de plus en plus normalisées sous l'effet des pressions institutionnelles —, et le TQM tel qu'il est compris et utilisé par les différents intervenants, dont les définitions varient selon le point de vue. Tant que Zbaracki considère l'élargissement qui survient pendant la démarche d'implantation, nous sommes d'accord avec son interprétation. Qu'en est-il si on considère l'ensemble des travaux sur le mouvement Qualité, et plus spécialement le passage de la gestion de la qualité au TQM? Il peut y avoir de multiples avantages à ce que le TQM se développe comme un concept ambigu et englobant. Par ailleurs, d'autres forces peuvent tendre à normaliser le TQM. Considérer les textes plutôt que la dynamique organisationnelle permet de faire ressortir d'autres sortes de pressions à l'élargissement et au rétrécissement. Pensons, par exemple, à la variété des textes antérieurs et des discours contemporains sur lesquels les auteurs s'appuient, aux normes d'écritures qui

varient d'un genre à l'autre, ou encore aux contraintes et aux ressources offertes par la langue écrite. Nous ne pourrions pas, bien sûr, analyser en détail tous ces éléments, mais nous essaierons au moins de faire ressortir le rôle qu'ils ont pu jouer dans l'évolution des notions.

2.2.3.3. Synthèse

Résumons-nous. D'un côté, nous avons un ensemble relativement limité d'auteurs qui étudient les définitions sans recourir à un cadre théorique précis et expliquent l'évolution des notions d'une manière essentiellement naturaliste. De l'autre côté, nous avons un nombre encore plus réduit de chercheurs qui partent d'une perspective constructiviste et d'un cadre théorique bien établi (l'approche institutionnelle), mais qui ne s'intéressent à l'évolution des notions qu'au moment de leur sélection et de leur implantation. Des deux côtés, la question de l'origine du TQM est traitée comme une boîte noire ou éludée par une attribution rapide aux gourous.

Nous avons terminé le chapitre précédent en proposant d'examiner le phénomène des modes en gestion à partir du modèle de la traduction, qui a l'avantage de ne pas dissocier les moments du développement et de la diffusion de l'innovation. Le portrait du mouvement Qualité que nous avons tracé nous conforte dans cette voie : le TQM n'a pas précédé le mouvement Qualité, il s'est développé en même temps que lui. Le modèle de la traduction nous semble maintenant d'autant plus justifié qu'il constitue, croyons-nous, le point de rencontre des deux types de recherche sur les notions dont nous venons de faire la revue. En analysant la façon dont le technique et le social s'interpénètrent au moment du développement du fait scientifique ou de l'objet technique, le modèle de la traduction permet de voir que certaines formes de contraintes institutionnelles sont déjà présentes. Ainsi, le fait scientifique et l'objet technique doivent déjà faire la preuve de leur légitimité, et cette nécessité influence leur nature même, leur

définition. C'est là la condition de leur survie et, éventuellement, de leur popularité. Tournons-nous donc maintenant vers ce modèle de la traduction.

Chapitre 3

Une approche théorique et méthodologique : le modèle de la traduction

Le projet premier du modèle de la traduction est de montrer comment les faits scientifiques sont construits et déconstruits au fil des activités quotidiennes des chercheurs, s'opposant ainsi à une science qui tente de s'extraire des déterminations de la société. Toutefois, la voie qu'il propose dépasse largement l'idée d'une *construction sociale* des sciences et techniques qui tenterait d'expliquer les sciences à partir du social. Beaucoup plus radicalement, le modèle de la traduction propose d'abolir les distinctions *a priori* entre ce qui relève de la nature et ce qui relève de la société. Il fait ainsi de la nature comme de la société les conséquences, et non les causes, du travail de purification que tente de réaliser la science en dissociant la rationalité des passions et des préjugés¹.

¹ Ou, pour reprendre les termes de Latour, "*il faut pouvoir comprendre comment nature et société sont immanentes — dans le travail de médiation — et transcendantes — après le travail de purification. Nature et société n'offrent pas de solides crochets auxquels nous pourrions attacher nos interprétations ... mais ce qu'il convient au contraire d'expliquer. L'apparence d'explication qu'elle procure ne leur vient que tardivement, lorsque les quasi-objets stabilisés sont devenus, après clivage, objets de la réalité extérieure, d'une part, sujets de la société, d'autre part.*" (Latour 1991 : 130)

Le modèle de la traduction constitue donc un rejet fondamental du modèle de diffusion de l'innovation qui, comme on l'a vu au chapitre 1, est à la base de la plupart des explications du phénomène des modes en gestion. Dans le modèle de la diffusion, l'objet technique (ou le fait scientifique) est parfaitement nettoyé de toute trace du monde social, auquel il ne fait référence que pour mieux s'y opposer lorsque quelque chose tourne mal : une "bonne" innovation (ou une "vérité scientifique") ne peut être rejetée que pour cause de "résistance au changement", tandis qu'une "mauvaise" innovation ne sera acceptée que pour cause de "besoins sociaux". Le modèle de diffusion ne peut expliquer ses échecs qu'en inventant des groupes qui lui résistent. Latour en arrive ainsi à affirmer que "la *croyance* en l'existence d'une société séparée de la science et de la technique *est le produit du modèle de diffusion*" (1989/1995, p.346, souligné par l'auteur). Dans le modèle de la traduction, au contraire, l'objet technique et le fait scientifique sont des *hybrides*, des composites hétérogènes formés tout à la fois d'objets matériels, de données scientifiques, d'intérêts financiers et professionnels, d'enjeux politiques, etc. Ils sont réalisés en empruntant aux propriétés des mondes sociaux pour socialiser les non-humains², et aux propriétés des non-humains pour naturaliser le social. Dans le cadre du modèle de la traduction, le succès ou l'échec de l'innovation n'ont pas à être expliqués asymétriquement soit à partir du social, soit à partir de la nature, mais ils tiennent plutôt à la stabilité ou à l'instabilité d'un réseau technicosocial formé symétriquement, en mobilisant tant la nature que le social.

Bien que le modèle de la traduction ait été développé dans le cadre de l'étude des sciences et techniques, dans le but de réaliser la réinsertion du social dans les objets, la proposition d'une symétrie généralisée engendre simultanément la réintégration des objets dans le social. On assiste alors à l'émergence d'une véritable *sociologie de la traduction* (Callon, 1986a), que les travaux plus récents de Latour (1991, 1994) contribuent à développer. C'est sur cette dimension du modèle de la traduction que s'appuient des travaux comme ceux de Robichaud

² Selon Latour, en effet, la matière est tout aussi difficile à interpréter que le social car elle est toujours "socialisée": "Matter is not a given, but a recent historical creation" (Latour 1994 : 58).

(1998) sur la structuration du social par la constitution de réseaux d'actants où participent humains et non-humains³. Ainsi, le modèle de la traduction a acquis au fil des ans une profondeur et une richesse dont le présent chapitre ne saurait rendre compte et que notre recherche sera très loin d'épuiser. Nous limiterons donc notre revue de ce modèle aux éléments nécessaires à la constitution de l'assise théorique de notre thèse, qui sont déjà passablement nombreux.

3.1 Les principaux concepts

Le modèle de la traduction (Callon, 1986a, 1991 ; Callon et Law, 1982 ; Callon, Law et Rip, 1986a ; Latour, 1989/1995, 1994 ; Latour et Woolgar, 1979) pose que le progrès scientifique se construit à partir des activités quotidiennes des chercheurs et ne peut se comprendre qu'en prenant en compte les forces sociales qui coexistent au développement des sciences. Loin d'être une simple découverte de la nature, les faits scientifiques sont des constructions collectives qui articulent, traduisent un collectif. Callon, dans son article sur la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs par une équipe de chercheurs, définit ainsi la traduction:

Traduire, c'est déplacer : les trois chercheurs, inlassablement, s'efforcent de déplacer leurs alliés pour les faire passer par Brest et par leur laboratoire. Mais traduire, c'est également exprimer dans son propre langage ce que les autres disent et veulent, c'est s'ériger en porte-parole. (Callon 1986a : 204)

Latour (1994), qui dit s'appuyer sur la définition de Callon, souligne toutefois qu'on a souvent tendance à comprendre le modèle de la traduction comme le simple passage d'un langage à un autre (par exemple, du français à l'anglais, ou du langage scientifique à celui des gestionnaires), comme si les deux existaient séparément. Pour Latour, la traduction désigne l'incertitude quant aux objectifs qui

³ Dans le cas qu'il étudie, les rapports entre des citoyens et une administration municipale, tels qu'ils s'établissent par le biais d'un processus de consultation publique.

accompagne la formation d'un réseau d'actants⁴, alors que de nouveaux objectifs et de nouveaux programmes d'action émergent:

I call this uncertainty about goals *translation*... I use *translation* to mean displacement, drift, invention, mediation, the creation of a link that did not exist before and that to some degree modifies two elements or agents. (Latour 1994 : 32)

Par ailleurs, dans *La Science en action*, Latour définit ainsi la traduction : "*J'appellerai traduction l'interprétation donnée, par ceux qui construisent les faits, de leurs intérêts et de ceux des gens qu'ils recrutent*" (1989/1995 : 260, souligné par nous). La présence de ces différentes définitions du concept de *traduction* n'est malheureusement qu'un exemple du flou terminologique qu'on retrouve dans l'ensemble du modèle. De la même façon, le lecteur se verra présenter plusieurs définitions d'"intéressement" et de "médiation", termes qui seront d'ailleurs parfois utilisés comme synonymes de "traduction". Nous essaierons de contourner cette difficulté en citant intégralement les définitions des auteurs et en tentant d'en dégager ce qui nous paraît essentiel.

La traduction est donc une activité, un processus caractéristique de l'activité scientifique pendant lequel on doit à la fois "*recruter les autres pour les faire participer à la construction du fait*" et "*contrôler leurs faits et gestes pour rendre leurs actions prévisibles*" (Latour 1989/1995 : 260, souligné par l'auteur). Le recrutement des autres est réalisé par la mise en oeuvre d'un ensemble de stratégies et de tactiques qui tournent toutes autour de la manipulation des objectifs, des intérêts et des enjeux. Le contrôle des groupes intéressés vise à éviter que le fait scientifique ne redevienne artefact. Il est rendu possible par la clôture de ce que

⁴ Latour utilise le terme "actant", qu'il emprunte à la sémiotique greimassienne, pour décrire toute entité, humaine ou non-humaine, susceptible de jouer un rôle dans une intrigue ou un programme d'actions. Il justifie le choix d'*actant* plutôt qu'*agent* ou *acteur* par la difficulté qu'on éprouve parfois à concevoir un agent qui ne serait pas un humain, en vertu du principe de symétrie généralisée (Latour, 1994).

Latour appelle une *boîte noire*, clôture qui implique que les différents intérêts enrôlés ont pu être mis en réseau et unifiés pour former une *machine*⁵.

Une grande partie du modèle de la traduction consiste à mettre en évidence et à caractériser les activités, les stratégies et les mécanismes par lesquels se réalisent la création et la stabilisation du réseau. Nous leur consacrerons donc les sous-sections suivantes.

3.1.1. Les quatre moments de la traduction

Chez Callon (1986a), le centre d'intérêt est le travail de redéfinition et d'enrôlement des acteurs⁶, qu'il articule en quatre moments :

1) La *problématisation*, qui consiste à "*définir une série d'acteurs et dans le même mouvement identifier les obstacles qui les empêchent d'atteindre les buts ou les objectifs qui leur sont imputés*" (1986a : 184). C'est par cette première étape que les chercheurs se rendent indispensables à la poursuite des objectifs attribués aux acteurs qu'ils ont eux-mêmes définis. Autrement dit, il faut poser un problème de façon telle qu'on puisse se présenter ensuite comme la personne (ou le groupe) toute désignée pour le résoudre. Mais pour poser un tel problème, il faut d'abord définir les acteurs qui sont concernés par sa résolution. La problématisation définit ainsi un point de passage obligé par lequel tous les acteurs concernés doivent passer pour que le problème qui leur a été posé soit résolu à leur avantage.

2) L'*intéressement*, qui comprend "*l'ensemble des actions par lesquelles une entité (ici, les trois chercheurs) s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité*

⁵ Au sens de Latour, "*une machine est d'abord une machination, une ruse, où les forces mises en oeuvre se tiennent mutuellement en respect de façon à empêcher que l'une d'elles ne s'échappe du groupe*". (1989/1995 : 313-314)

⁶ Nous conservons ici le terme *acteur* puisque c'est celui qu'on retrouve dans l'ouvrage de Callon auquel nous renvoyons.

des autres acteurs qu'elle a définis par sa problématisation" (Ibid. : 185). Il s'agit donc d'une phase de consolidation caractérisée par la mise en oeuvre d'une série de dispositifs (la force, la séduction et la sollicitation) dont le but est de rompre les liens entre celui qu'on veut intéresser et tous les autres acteurs (visibles ou invisibles) qui pourraient aussi tenter de l'intéresser.

3) *L' enrôlement*, qui désigne "le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte. *L' enrôlement est un intéressement réussi" (Ibid. : 189). Dans l' enrôlement sont mis en oeuvre tous les dispositifs qui permettent d'assurer la permanence des rôles en transformant en fait ce qui, au départ, n'était qu'hypothèse.*

4) *La mobilisation des alliés*, qui doit s'entendre au sens littéral de "rendre mobile (sic) des entités qui ne l'étaient pas" (Ibid. : 197). C'est par cette dernière phase que le déplacement se réalise vraiment, alors qu'une succession d'intermédiaires en arrive, de proche en proche, à réduire le nombre d'interlocuteurs représentatifs jusqu'à désigner un porte-parole qui peut parler au nom des autres sans que son droit à le faire ne soit plus contesté. Cette prise de parole ne se fait pas qu'au nom des acteurs "sociaux", mais aussi au nom des acteurs "naturels". Par exemple, lorsque des chercheurs qui font une présentation dans un colloque montrent des graphiques et des résultats chiffrés, ils ont transformé la nature jusqu'à ce qu'ils puissent l'amener jusque dans la salle de conférence. Ils peuvent ainsi parler *en son nom*, et elle est considérée comme présente avec eux dans la salle pour confirmer leurs dires. De cette façon:

les groupes ou populations au nom desquels s'expriment les porte-parole sont à proprement parler insaisissables. Le répondant (ou le réfèrent [sic]) existe après coup, une fois établie la longue chaîne des représentants. Il constitue un résultat et non le point de départ. Sa consistance est strictement mesurée par la solidité des équivalences mises en place et la fiabilité des intermédiaires rares et dispersés qui négocient entre eux leur représentativité en même temps que leur identité et leur intéressement (Hennion, 1983). (Ibid. : 198)

Évidemment, la démarche précédente ne fonctionne pas toujours : toute remise en cause de la représentativité des porte-parole constitue une controverse. Mais, et c'est là le point fort du modèle, l'existence ou la non-existence des porte-parole, des acteurs ou même des problèmes eux-mêmes n'est pas décidable *a priori*. Elle est le résultat du processus de traduction mis en branle.

3.1.2. Les cinq stratégies de traduction

Les quatre moments de la traduction proposés par Callon mettent l'accent sur l'identité des acteurs : comment on tente de la définir, de la stabiliser ou de faire accepter son propre statut de porte-parole. Latour (1989/1995) met plutôt l'accent sur l'articulation des stratégies par lesquelles les chercheurs scientifiques parviennent à déplacer les intérêts. La prémisse à cette articulation est que le "recruteur" est, au moins sous certains aspects, plus faible que ceux qu'il tente de recruter⁷ et qu'il a besoin de l'appui des plus forts pour mener à bien ses projets. Latour définit ainsi cinq stratégies :

Traduction 1 :

Elle consiste à forger l'objet de façon à ce qu'il corresponde aux intérêts explicites de ceux qu'on cherche à intéresser. C'est la façon la plus simple de recruter les autres : elle consiste à se laisser recruter par eux, de telle sorte qu'en faisant avancer les intérêts des autres, on fait avancer les siens. De cette manière, le plus faible profite du plus fort. Cela présente toutefois des risques, entre autres celui de perdre le contrôle de la façon dont la traduction sera reprise par les autres. Comme le souligne Latour : *"il faut tantôt vaincre l'indifférence des autres groupes (qui refusent de vous croire*

⁷ Où, pour être plus précis, que l'atteinte des objectifs du recruteur dépend de certaines actions que doivent entreprendre les recrutés, qui disposent ainsi d'un certain pouvoir. Dans le cas de la recherche scientifique, les recrutés peuvent être d'autres chercheurs (qui vont propager ou non les énoncés du recruteur), ou encore les organismes subventionnaires (qui vont financer ou non ses projets), les bureaux de brevets (qui vont lui octroyer ou non un brevet), les maisons d'édition (qui vont publier ou non ses ouvrages), les administrations universitaires (qui vont ou non lui donner une promotion ou des ressources), etc.

et de vous prêter leur force), tantôt refréner leurs élans d'enthousiasme" (1989/1995 : 266). Il donne à cet effet l'exemple du vaccin contre le choléra développé par Pasteur, qui fut présenté par les groupes de fonctionnaires, de vétérinaires et de syndicats d'agriculteurs comme "la fin de toutes les maladies infectieuses chez l'homme et l'animal". Latour conclut :

Cette nouvelle affirmation était une *composition* provenant dans une faible mesure de l'étude que Pasteur avait réalisée sur quelques poules et dans une mesure beaucoup plus grande des intérêts des groupes recrutés. La preuve que cette extension n'était pas seulement due à l'étude de Pasteur mais à l'intérêt qu'on lui prêtait est que d'autres groupes professionnels que Pasteur n'avait pas réussi à intéresser — les médecins de ville par exemple — jugeaient cette *même* expérience déficiente, douteuse et non concluante. (*Ibid.* : 265-266, souligné par l'auteur)

Traduction 2 :

Plutôt que de voir le plus faible rejoindre les intérêts du plus fort, il s'agit ici d'amener les plus forts à sortir de leur chemin pour rejoindre celui du plus faible. Selon Latour, cette forme de traduction est peu praticable tant que le plus fort n'a pas de raison suffisante de renoncer à ses buts pour aller réaliser ceux du plus faible.

Traduction 3 :

On peut transformer la traduction 2 en traduction 3 si la route du plus fort est coupée et qu'il n'a pas d'autre choix que d'emprunter temporairement une autre route, celle du plus faible. En fait, cette stratégie consiste à convaincre le plus fort qu'il pourra quand même réaliser ses objectifs, même si sa voie habituelle est coupée (ou rendue impraticable), à condition qu'il consente à effectuer le détour qu'on lui ménage. Le plus faible s'impose ainsi en point de passage obligé. Toutefois, Latour souligne que trois conditions doivent alors être remplies : "*la route principale doit être manifestement coupée, la nouvelle déviation bien signalisée et, de toute évidence, courte*" (*Ibid.* : 268). Autrement dit, il doit être clair que le détour est temporaire et qu'il constitue un raccourci que le plus fort a tout intérêt à emprunter. Il y a aussi là un contrat implicite : le plus faible promet au plus fort qu'il reviendra à sa voie

principale. Ce sont donc toujours les objectifs du plus fort qui prévalent et ce dernier aura toutes les raisons de se sentir floué si le détour s'éternise.

Traduction 4 :

Il s'agit ici d'une forme de traduction plus complexe qui vise à éviter les inconvénients de la traduction 3. On y parvient en redistribuant les intérêts et les buts de telle sorte qu'il devient impossible de distinguer entre recruteur et recruté. Ainsi, il ne sera plus nécessaire que la route habituelle des recrutés soit clairement interrompue, la longueur du détour deviendra impossible à évaluer et l'engagement à retourner vers les objectifs initiaux sera beaucoup moins clair. En fait, il s'agit ici d'augmenter la marge de manoeuvre des recruteurs en faisant disparaître les intérêts explicites. Selon Latour, on y parvient en mettant en oeuvre diverses tactiques : déplacer les buts ; inventer de nouveaux buts ; inventer de nouveaux groupes sociaux auxquels on peut ensuite assigner de nouveaux buts, par exemple, la défaite d'un "ennemi commun" nouvellement défini par la création du groupe ; rendre le détour invisible en établissant des séries d'équivalences et en s'arrangeant pour annuler toutes les promesses qu'on aurait pu faire précédemment ; enfin, gagner les procès d'attribution⁸.

Traduction 5 :

On cherchera alors à clore la boîte noire, à rendre le chemin du recruteur tellement couramment utilisé qu'il n'a même plus besoin, en fait, de continuer à recruter des alliés : les autres passeront *nécessairement* par là, ce sont eux qui vont effectuer le mouvement de leur plein gré. Pour Latour, on y arrive quand "[une] traduction "rend" toutes les autres, acquérant ainsi une sorte d'hégémonie : quels que soient vos désirs, vous voulez aussi cela" (*Ibid.* : 291).

⁸ Notons que ce dernier point est important surtout dans le cas des découvertes scientifiques, alors qu'il est crucial pour les chercheurs que les idées qui deviennent des faits demeurent attribuées à la bonne personne.

Ces différentes façons d'intéresser les autres ne constituent toutefois, pour Latour, que la moitié du travail. Il faut encore maintenir alignés les groupes intéressés en maillant leurs intérêts, en les nouant de façon durable. Rappelons que, selon le modèle de la traduction, ce sont les intérêts des groupes mobilisés qui sont unifiés, et qu'il n'y a pas moyen de réaliser cette unification sans faire intervenir les objets : "[le] *lien social n'est pas fait avec du social*" (*Ibid.* : 302). Dans le cas de Pasteur, par exemple, c'est la possibilité d'un vaccin qui relie les intérêts des scientifiques, des vétérinaires et des paysans, parce que chaque groupe peut mettre cet objet en rapport avec les conditions qui sont les siennes.

L'alignement des acteurs et le réseautage de leurs intérêts n'est pas une opération triviale. Elle requiert, selon Latour, une multitude de petits mouvements, de petites déviations, de détails qui permettent la solidification de chacun des liens entre les maillons. Ce n'est qu'au moment où tous les petits détails sont bien en ordre que l'objet devient indiscutable, qu'il peut "*passer de main en main en tant qu'un seul objet — même s'il se compose de multiples pièces — et commencer à susciter l'intérêt de ceux pour qui il a été conçu*" (*Ibid.* : 301, souligné par l'auteur). L'objet technique est donc toujours une médiation, et cela dans plusieurs sens, que nous allons explorer maintenant.

3.1.3. Le concept de médiation

Il faut attendre 1994 pour voir Latour élaborer de façon plus précise le concept de médiation. Il choisit alors de le proposer comme autre option à deux positions contradictoires quant au rôle de l'objet technique. D'une part, le point de vue *matérialiste*, qui pose que nous sommes dominés par les objets techniques : par exemple, un citoyen innocent peut devenir un criminel dès lors qu'il entre en possession d'un fusil. D'autre part, le point de vue *sociologique*, pour lequel l'objet technique est neutre : le fusil n'est rien sans la main criminelle qui le tient et le rend objet de destruction. Pour Latour, on a plutôt ici deux actants (le citoyen et le fusil) qui, ensemble, forment un acteur hybride, le "citoyen-tenant-un-fusil". Il y a là une

première médiation, une traduction, qu'il entend véritablement ici au sens d'une *translation* où chacun des actants a été déplacé de façon symétrique : je ne suis plus la même dès lors que je tiens un fusil, et le fusil n'est plus le même dès lors que je le tiens.

Le deuxième sens de la médiation est celui de la *composition*. En effet, le déplacement des deux actants n'est pas n'importe lequel, il y a composition des forces. Le citoyen permet au fusil de se transformer en arme-qui-tue et le fusil permet au citoyen de se transformer en criminel (ou en chasseur, ou en soldat...). Chacun offre à l'autre de nouvelles possibilités, de nouveaux buts.

Le troisième sens de la médiation est celui de la *mise en boîte noire*. Ici, les actants, en formant un nouvel objet (un collectif) qui peut être clos (par exemple : citoyen + fusil = chasseur), deviennent transparents et muets. Ils demeureront invisibles tant et aussi longtemps qu'il n'y aura pas "quelque chose qui cloche" pour forcer la réouverture de la boîte et l'examen de ses parties (par exemple, le chasseur demeure un chasseur tant que ce n'est pas son enfant qui s'empare du fusil pour tuer ses camarades de classe, auquel cas il redevient un "citoyen-qui-possède-un-fusil").

Finalement, le quatrième sens du concept de médiation, et qui est, selon Latour, le plus important, est celui de la *délégation*. Parce que l'objet technique est une inscription matérielle porteuse d'un programme d'action, il est capable de produire des significations différentes de celles que son créateur avait en tête. Latour donne ici l'exemple particulièrement éloquent de la butée qui force les automobilistes à ralentir dans les aires où circulent des piétons. Par sa matérialisation dans une masse de béton, le but premier de l'ingénieur — protéger la vie des personnes — se transforme en un but second, qui est pour l'automobiliste de ménager la suspension de sa voiture. Bien que les deux buts soient très éloignés, la butée agit comme médiatrice : l'objectif de l'ingénieur est maintenant, littéralement, "coulé dans le béton". C'est parce que le conducteur a aussi un objectif (passer par cet endroit sans endommager sa voiture) qui, bien que différent

de celui de l'ingénieur, est à la fois permis et contraint par la présence de la butée, que le conducteur est maintenant discipliné. On a ici deux significations bien distinctes, la seconde étant la conséquence directe de la délégation à l'objet technique du pouvoir de contrôler le comportement des automobilistes.

La science et la technique ne sont pas inscrites que dans le béton, les vaccins et les fusils. Elles sont aussi matérialisées dans les textes, et c'est donc vers eux que nous allons maintenant nous tourner.

3.1.4. L'importance des textes

Les premiers travaux empiriques qui ont donné naissance au modèle de la traduction (Callon, 1986a ; Latour et Woolgar, 1979 ; Law et Williams, 1982) consistaient à suivre pas à pas les chercheurs pour mettre en évidence le processus de construction des objets techniques et des faits scientifiques. Toutefois, d'autres ont tenté d'analyser ce processus à partir des écrits de la science que constituent les publications scientifiques (Latour et Bastide, 1986 ; Law, 1986a), les demandes de subventions et de brevets (Callon, 1986b ; Rip, 1986), les comptes rendus de la presse populaire (Bastide, 1992) ou même, plus indirectement, l'analyse des mots clés utilisés pour l'indexation des textes (Callon, Law et Rip, 1986b). En effet, les textes écrits et leur circulation constituent un outil politique crucial de la construction des faits scientifiques. C'est dans le texte écrit que le chercheur se voit forcé de construire un monde structuré, non seulement dans son contenu mais dans sa forme même, qui doit obéir à tout un ensemble de règles (les règles habituelles de la langue, mais aussi les règles du langage scientifique ainsi que les normes de publication). De plus, le texte écrit est diffusable, transportable :

The text is the secret weapon of science. It is sent out from the laboratory and, if it does not strike terror into the hearts of those who read it, at least they are often obliged to take it seriously. By virtue of its transportability, its durability and its structure, it is often able to operate as a relatively autonomous agent thousands of miles from those who sent it out. (Law, 1986b : 67)

[...] we are suggesting that texts, often in combination with bodies or machines, constitute a crucial method of long distance control in science ... There are physical reasons for the importance of texts : they travel well (at least since the advent of the printing press and a reliable postal service) and they do not, on the whole, degrade en route. The way in which their power is exerted depends, however, on the way in which they encapsulate the world that their author wants to build. They juxtapose elements, suggest their appropriate relationships, and they simultaneously make an argument about how the reader should fit into that world. Properly built they thus constitute a formidable class of translation operators. (Callon, Law et Rip, 1986c : 223)

Enfin, parce qu'il est une manifestation tangible et durable du travail du chercheur, le texte écrit devient un but (*publish or perish*) et un moyen de convaincre les autres, d'établir sa crédibilité et d'obtenir des ressources. Mais n'importe quel texte écrit ne suffit pas à la tâche : encore faut-il qu'il soit publié, donc que d'autres l'aient accepté comme valable, qu'ils y soient *intéressés*. Pour Law (1986b), le texte devient ainsi une série d'intéressements qui entremêle le scientifique, le social, le technique, l'économique, etc., de façon à rejoindre les intérêts du lecteur et, ultimement, à utiliser ces intérêts pour conduire le lecteur là où on voulait l'emmener. La force du texte vient donc en partie de cette combinaison d'éléments hétérogènes, mais surtout de l'adéquation de cette combinaison pour un lectorat donné. Le texte n'intervient pas dans le vide, selon Law. La force du texte ne se réalise que si les éléments qui le composent sont tenus par les lecteurs pour avoir été correctement empruntés et juxtaposés, et si ces éléments sont valorisés. Il faut donc déterminer avec soin le lectorat visé, faire des hypothèses quant aux intérêts de ce lectorat, puis choisir et combiner les éléments susceptibles de l'intéresser.

Ainsi, le texte va se présenter comme un entonnoir d'intérêts (Callon et Law, 1982 ; Law, 1986b) qui part d'une problématique générale (c'est là que se fait l'intéressement) pour conduire à une problématique très particulière, qui devient le point de passage par lequel le lecteur accepte de passer (si l'intéressement est réussi):

The [introduction] paragraph acts, then, as a kind of 'funnel of interests'. At the start it is wide — designed to 'catch' a broad range of general interests. It then proceed to concentrate and specify these by means of a series of transformations,

or 'translations', in which different claims, substances or processes are equated with one another : where, in other words, what it is in fact unlike is treated as if it were identical. The outcome (it is hoped) is that many interests are identified, attracted and transformed in such a way that other actors value and utilize the research reported in the paper : they become provisionally 'enrolled' in the scheme of the authors, and fall into line. (Callon et Law 1982 : 619)

L'objectif ici est de créer un obstacle entre le lecteur et son désintérêt ou son hostilité possible pour l'objet du texte. Une fois cette étape franchie, les auteurs peuvent traiter de ce qui les intéresse vraiment, c'est-à-dire des aspects particuliers de l'objet. La discussion ou la conclusion du texte réaliseront ensuite la traduction inverse et ramèneront l'objet du particulier au général.

Selon Callon et Law, le processus de détermination des intérêts qui sous-tend l'intéressement est loin d'être simple. Beaucoup plus que l'expression de simples désirs, les intérêts sont activement construits et reconstruits au fur et à mesure que surgissent des contraintes à l'action. En outre, la représentation de ces intérêts est davantage un instrument de travail qu'une représentation complète de la réalité. Ainsi, le rejet d'un article soumis pour publication amènera les auteurs à reconsidérer les intérêts des autres acteurs mais aussi leurs propres intérêts. La détermination des intérêts et les stratégies d'intéressement ne sont donc pas tant le produit stable d'une réflexion profonde et à grande portée qu'une réponse pratique à des contraintes immédiates à l'action : il ne suffit pas d'avoir des idées, il faut aussi savoir les "vendre" à ceux dont on sollicite l'appui. Le texte scientifique doit d'abord persuader et, comme on le voit, le travail de ses auteurs est tout autant rhétorique que scientifique.

Latour (1989/1995) également met en évidence le caractère rhétorique de la création du fait scientifique. Les techniques argumentatives qui participent à la construction du fait scientifique sont nombreuses. D'abord, il y a l'argument d'autorité : un texte scientifique fait nécessairement appel à de nombreux "amis", — ceux qui sont cités, ceux qui permettent à l'article d'être publié, et bien d'autres encore. Selon Latour :

L'adjectif «scientifique» n'est pas attribué à des textes isolés capables de contrer l'avis de la multitude grâce à quelque faculté mystérieuse. Un document devient scientifique lorsque ce qu'il dit cesse d'être isolé et lorsque ceux qui sont engagés dans sa publication sont nombreux et explicitement indiqués dans le texte. C'est au contraire le lecteur d'un tel texte qui devient isolé. (1989/1995 : 86, souligné par l'auteur)

C'est une des caractéristiques du texte scientifique que de s'appuyer explicitement sur les textes qui le précèdent : références, citation et notes de bas de page sont autant de signes du sérieux de l'énoncé⁹. Ces citations sont autant de ressources qui sont mobilisées et leur usage est soumis à des règles : il faut choisir des alliés dont le sérieux est indiscutable, les secourir s'ils sont attaqués, affaiblir leurs ennemis, paralyser ceux qu'on ne peut affaiblir ou encore les forcer à combattre entre eux en se plaçant au-dessus de la mêlée. Mais en convoquant des "amis" ou des "faits" établis par d'autres à l'appui de la construction d'un fait nouveau, on confère à ces amis et à ces faits une valeur de véridicité de plus en plus grande et on permet à d'autres de s'appuyer sur cette nouvelle valeur de véridicité.

Avoir des alliés ne suffit pas. On cherchera aussi à contrer les attaques possibles en essayant de prévoir les objections du lecteur et en y répondant d'avance, si possible par des données techniques. On pourra aussi s'aider de tableaux, de graphiques et de figures, qui n'ont surtout pas à être transparents pour tous les lecteurs. On essaiera, autant que possible, de convoquer la nature à faire elle-même partie du texte à l'aide de photos ou de graphiques qui sont censés en tenir lieu. Et puis, arguments et citations ne sont pas bêtement multipliés : on verra à les empiler soigneusement pour qu'ils se soutiennent les uns les autres et forment un édifice à la fois solide, économe et juste assez hermétique (il ne faut pas non plus être trop audacieux). Il faut *"disposer le texte de façon que, quel que soit l'endroit où le lecteur veuille se rendre, il ne puisse prendre qu'un seul chemin"* (Latour, 1989/1995 : 140, souligné par l'auteur).

⁹ Selon Latour, *"Un article sans référence est comme une petite Bretonne qui marche seule dans la nuit dans un Paris qu'elle ne connaît pas ; elle est isolée, perdue, tout peut lui arriver"* [Ibid.: 87].

La force du texte ne tient pas qu'à la solidité des arguments qu'il présente, mais aussi à ses conditions de production. D'abord, le texte scientifique doit être mis en scène et cadré. Les auteurs doivent être présentés (ordre d'importance, statut, affiliation théorique), mais on doit également définir le lectorat visé (implicitement, par le choix du média ou de la terminologie, ou explicitement, par une adresse au lecteur) (Latour, 1989/1995). De plus, le titre et la réputation de la revue dans laquelle le texte est publié, la rigueur du processus de sélection, les organismes subventionnaires et les chercheurs mentionnés dans les remerciements, la liste des auteurs, leur statut et leur affiliation, et enfin le titre même de l'article sont autant d'éléments qui font partie intégrante de la force du texte (Law, 1986b). Selon Law, la présence inévitable de ce réseau primaire d'intéressement a deux conséquences importantes : 1) elle donne aux auteurs du texte le droit provisoire d'être lus, en attestant de leur sérieux ; 2) elle crée un lien entre un ensemble d'institutions qui autrement seraient demeurées isolées. Pour Callon (1991), le choix de la revue ou du titre est à la fois l'amorce d'une description du réseau noué par le texte et un mécanisme par lequel le texte se donne et se définit un public intéressé. Les références et citations fournies sont autant de nouvelles relations qui sont construites, d'acteurs qui sont identifiés et associés.

Comme on le voit, le texte n'est pas une simple trace du réseau, à partir de laquelle on pourrait éventuellement reconstruire la dynamique du développement des sciences et techniques. D'abord, parce que la nature même du texte scientifique est d'établir des relations qui n'existaient pas avant entre un ensemble hétérogènes d'acteurs humains et non humains, il constitue un réseau en lui-même :

Au texte clos sur lui-même et auquel on opposerait "classiquement" son contexte distinct de son contenu, il faut substituer ce texte, sans intérieur ni extérieur, dispositif définissant et associant des entités hétérogènes, leurs performances et leurs compétences : *le texte scientifique est un réseau à soi tout seul dont il fournit la description.* (Callon 1991 : 199-200, souligné par l'auteur)

Évidemment, ce réseau sera plus ou moins stable selon que les alliés qu'il mobilise et qu'il relie accepteront de se laisser ainsi enrôler. En second lieu, rappelons que le texte scientifique s'inscrit dans un réseau textuel qu'il prolonge et

auquel il tente de s'intégrer. C'est d'ailleurs ce réseau textuel — et non le texte isolé — qui seul est capable de donner naissance au fait scientifique. Les affirmations et mises en équivalence réalisées par le texte scientifique ne deviennent des faits que si elles sont reprises et présentées comme telles par la succession des textes qui les suivent. Une grande partie du travail minutieux d'articulation des intérêts et d'argumentation des relations qu'entretiennent les actants mobilisés par les textes ne tient d'ailleurs qu'à la nécessité d'assurer que ces énoncés seront repris à l'intérieur d'autres textes, et ne vise qu'à *"recruter les autres pour les faire participer à la construction du fait"* (Latour, 1989/1995 : 260). Selon Latour, tout l'édifice construit par la traduction tend d'abord vers cela, être publié, être cité, devenir l'auteur d'un fait. Car, pire que d'être critiqué, pire encore que d'être mal cité par ceux qui déforment nos propos pour satisfaire leurs propres intérêts, être ignoré c'est voir son énoncé être condamné à mort. Et, pour un chercheur, voir ses énoncés mourir les uns après les autres, c'est voir disparaître sa propre place dans le réseau de la recherche¹⁰.

Les textes deviennent ainsi des intermédiaires dans la constitution des réseaux technico-économiques, c'est-à-dire qu'ils sont à la fois les supports et les agents de l'entredéfinition des acteurs, et ce au même titre que les artefacts techniques. Selon Callon, ils sont d'ailleurs des intermédiaires qui prennent de plus en plus de place dans ce qu'il appelle une "civilisation des inscriptions" où la négociation et l'établissement de compromis sont de plus en plus importants : *"Plus on li«t» et plus on li«e»"* (1991 : 203). Finalement, le rôle du texte dans la construction d'un monde peuplé d'entités hétérogènes lui confère le statut d'acteur. Pour Callon, *"un acteur est un intermédiaire auquel la mise en circulation d'autres intermédiaires est imputée"* (*Ibid.* : 206), et l'action *"tient tout entière dans la circulation de ces intermédiaires bariolés qui portent des messages et décrivent (dans les deux sens du terme) inlassablement les réseaux inscrits dans les matériaux dont ils sont constitués"* (*Ibid.* : 206). Par exemple, si le texte parvient à

¹⁰ Comme l'écrit si bien Latour (1986:14) : *"Je publie donc je suis. Je suis lu donc j'existe. Je suis cité donc je compte. Je suis cru, donc j'ai raison."*

convaincre, il parvient par le fait même à faire exister un allié qui va, éventuellement, participer à la consolidation du réseau décrit par le texte¹¹.

Comme on le voit, et comme nous l'avions déjà suggéré au chapitre 1, le modèle de la traduction élimine toute possibilité d'isoler la forme rhétorique et argumentative du texte du processus de développement des concepts et des descriptions que le texte tente d'établir en faits : la purification n'est plus permise. Considérons maintenant d'un peu plus près cet aspect du modèle.

3.1.5. Le développement des faits et des concepts

Dans la préface de la réédition de *La science en action*, Latour souligne que la sociologie des sciences n'est pas celle des savants, et que "*ce sont les objets, les contenus, les théories mêmes, qui attirent avant tout l'attention des sociologues des sciences*" (1989/1995:13). Il nous met également en garde de penser que la sociologie des sciences a pour propos d'expliquer l'erreur, l'idéologie ou les aspects sociaux de la vérité scientifique. Au contraire, elle a pour objet la construction de la vérité, c'est-à-dire la fermeture de la boîte noire. Or, nous venons de voir que cette clôture c'est aussi la stabilisation du réseau d'actants créé par le texte, et où les actants eux-mêmes sont souvent déjà des réseaux. C'est également la nécessité, pour le texte, de s'arrimer aux textes qui le précèdent et de faire soutenir ses construits par les textes qui le suivent. Ainsi, pour reprendre les termes de Callon:

Les mots, notions ou concepts, et les phrases qui les organisent, mettent en scène toute une population d'entités humaines ou non humaines, déjà connues ou complètement inédites, qui s'entredéfinissent dans le cours du récit, se mettent à l'épreuve mutuellement, testent leurs identités, se transforment ou se stabilisent : on y voit des électrons, des enzymes, des agences publiques, des oxydes bizarres, des procédés de synthèse, des dispositifs expérimentaux, des firmes puissantes comme IBM, des secteurs industriels entiers, dont les performances et les compétences s'éprouvent au fil des lignes, mêler leurs destins et transformer, comme dans les romans américains, des vies qui auraient très bien pu ne jamais

¹¹ Callon évoque également l'idée du *text act*, en donnant des exemples de l'effet perlocutoire que peuvent avoir les textes.

se rencontrer, en destins noués, en "dramas socio-techniques". Tous ces mots renvoient à d'autres textes qui les associent sous des formes différentes et allongent le réseau initial. (1991: 199)

C'est de cette façon que tant la gestion de grandes quantités d'électrons que celle de grandes quantités de clients finissent par acquérir le caractère formel et universel de lois scientifiques (Latour, 1994). L'allongement du réseau est central à la constitution des faits, car ce n'est qu'en éloignant progressivement les énoncés assertifs de leurs conditions de production qu'on parvient à affirmer que le fait scientifique tient la route *parce qu'il est vrai*, et qu'on peut répondre à tout opposant *qu'il suffit de considérer les faits*. D'ailleurs, la déconstruction des faits consiste justement à renverser ce mouvement, à essayer de rapprocher les énoncés de leurs conditions de production pour montrer que ce ne sont pas véritablement des faits, mais de simples propositions attribuables à un auteur donné — et donc éminemment contestables.

Par ailleurs, si toutes les traductions ne parviennent pas nécessairement à refermer la boîte noire, toutes les boîtes ne sont pas non plus aussi noires, particulièrement lorsque l'on sort des textes strictement scientifiques¹². Selon Latour, en effet, celui qui veut voir son énoncé propagé par la communauté a deux options : 1) soit il construit un fait "souple", c'est-à-dire un énoncé qui comprend une marge de négociation pour que les acteurs puissent le transformer à leur guise et l'adapter à leur contexte spécifique (c'est là, selon Latour, la "solution raisonnable des constructeurs de faits") ; 2) soit il construit un fait "dur", c'est-à-dire un énoncé qui réduit la marge de négociation et tente de se faire accepter tel quel (c'est là, selon Latour, la solution généralement adoptée par les chercheurs et les ingénieurs). Dans le premier cas, on maximise les possibilités d'intéressement, donc de propagation de l'énoncé, mais cela se fait au risque de voir l'énoncé déformé. Latour souligne toutefois que ces déformations ne devront pas être apparentes lors de la reprise des énoncés : il faut que tout le monde ait l'air de parler de la même chose, même si en réalité chacun s'est approprié l'énoncé

¹² Ceci conduira d'ailleurs Fujimura [1992], comme on le verra plus loin, à parler plutôt de "boîtes grises".

original à sa façon. De plus, l'énoncé n'a plus alors un auteur unique, mais autant d'auteurs qu'il y a de membres le long de la chaîne de propagation. Dans le second cas (la construction des faits durs), le détenteur de l'énoncé premier en est le propriétaire, et tous ceux qui veulent utiliser son énoncé doivent le citer. Il conserve également un meilleur contrôle de l'énoncé original, qui est moins modifiable, mais il court le risque que l'énoncé ne soit pas repris et meure. Pour Latour, il s'agit là de deux solutions opposées au même dilemme, mais les faits durs ne sont pas meilleurs que les faits souples. Toutefois, alors que les faits souples amènent à concevoir la chaîne d'énoncés comme continue et sans rupture, les faits durs conduisent à comparer et à mesurer chaque énoncé au précédent. C'est cette rupture entre les énoncés qui les ferait apparaître comme isolés, contrastés par rapport au contexte, ce qui fait croire faussement qu'un processus historique est à l'oeuvre, que de nouvelles croyances ont remplacé les anciennes.

3.1.6. Le caractère collectif de la construction des faits

Qu'il soit dur ou souple, boîte noire ou boîte grise, le fait scientifique décrit par le modèle de la traduction est imprégné de collectifs. Rappelons brièvement les différentes facettes du caractère collectif de la construction des faits à partir des ouvrages des chercheurs. D'abord, le texte scientifique *construit* un collectif : même l'article de recherche le plus "purifié" et à l'objet le plus pointu entraîne le regroupement et le réseautage d'un ensemble hétérogène d'actants qui se soutiennent les uns les autres pour étayer la véracité et la pertinence des énoncés que le texte tente de constituer en faits. En second lieu, le texte scientifique *est construit en fonction* d'un collectif : il doit intéresser (dans tous les sens du terme) le lectorat auquel il se destine et qui est lui aussi hétérogène, puisqu'il se compose autant des collègues et amis auxquels le chercheur fera lire son texte que des éditeurs, du comité de lecture, des lecteurs éventuels, etc. Troisièmement, le texte scientifique *s'inscrit à l'intérieur* d'un collectif d'autres textes, que ce soit explicitement (par diverses manifestations d'intertextualité) ou implicitement (par exemple, par le recours à une forme particulière qui permet d'en reconnaître le

genre et d'en établir la crédibilité, ou encore par le biais des institutions qui participent à sa production). Finalement, le texte scientifique *a besoin du* collectif formé par tous ceux qu'il est parvenu à intéresser, et qui doivent en reprendre et en diffuser les propositions de manière à les transformer en faits.

Ainsi, le collectif traverse le texte de part en part et il préside, au moins autant que l'"auteur" du texte, à la construction des faits. Les faits sont de pures créations, non pas de leur "découvreurs", mais de l'ensemble textuel qui les entoure et surtout qui les suit. Ils sont le produit en continuelle formation d'un réseau d'intérêts qui relie un ensemble hétérogène d'actants humains et non humains.

3.2. Quelques critiques adressées au modèle de la traduction

Il fallait s'attendre à ce que le modèle de la traduction soit tout autant l'objet de controverses que les innovations dont il traite. Sans nous engager ici dans une revue systématique des différents aspects de cette controverse, nous souhaitons mettre en évidence deux reproches qui ont été adressés au modèle et plus particulièrement aux usages qui en ont été faits dans les années 80, reproches qui permettent de comprendre les modifications que d'autres chercheurs y ont apportées par la suite.

3.2.1 Le collectif étudié d'un seul point de vue

Les travaux de Callon, de Latour et de Law parviennent bien à mettre en évidence les quatre facettes du caractère collectif de la construction des faits que nous avons énoncées plus haut : comment les textes de la science (et le travail scientifique en général) sont des réseaux d'actants, comment ils sont construits de façon à intégrer les collectifs auxquels ils s'adressent, comment ils s'insèrent dans des réseaux plus larges, et enfin comment ils comptent sur les autres pour devenir des faits. Toutefois, selon Star et Griesemer (1989), ces travaux sont réducteurs en

ce qu'ils considèrent presque exclusivement le point de vue des chercheurs et ne tiennent pas compte du rôle que vont jouer les autres mondes sociaux dans la construction des faits scientifiques. En ne mettant en évidence que la façon dont les chercheurs traduisent les intérêts des non-chercheurs, ces travaux présupposent la primauté épistémologique du point de vue des scientifiques. Star et Griesemer proposent plutôt d'adopter une perspective *écologique* (sur laquelle nous reviendrons plus loin), bien qu'ils soulignent eux-mêmes que la réalité du travail sur le terrain rend souvent difficile l'accès aux différents points de vue de tous ceux qui sont impliqués. Cela est particulièrement vrai si on travaille à partir d'archives, tous les mondes sociaux n'y étant pas également représentés (Fujimura, 1992). Robichaud (1998) va un peu dans le même sens pour proposer une vision plus interactionnelle de l'action. Sa proposition résulte toutefois d'une critique plus fondamentale du concept de traduction tel qu'il est développé dans *La science en action* et dans lequel il voit une contradiction entre, d'une part, une théorie de l'action stratégique dont le ton est profondément individualiste et, d'autre part, une reconnaissance du caractère communautaire de l'action.

Le reproche du manque d'attention apporté au travail *collectif* de construction des faits semble toutefois avoir été entendu. Les textes plus récents de Latour (1993, 1994), par exemple, sont beaucoup moins empreints d'individualisme et mettent davantage l'accent sur le caractère symétrique de la traduction. De plus, les travaux actuels de Callon portent sur la construction conjointe du savoir médical par les médecins, les chercheurs, les malades eux-mêmes et les familles des malades, et ce dans le cadre d'un vaste travail de terrain réalisé auprès d'associations françaises regroupant des malades et leur famille. Ces travaux auraient conduit Callon (1998) à remplacer le concept de réseau par celui de *forums hybrides*, qui sont des arènes où les savoirs sont coproduits par l'ensemble des groupes concernés. Ce nouveau concept aurait l'avantage de tenir compte de la diversité des acteurs, de réduire la rigidité des frontières entre les milieux savants et leurs "marchés" de même qu'entre savoir scientifique et savoir profane, et enfin de mettre en évidence les changements d'identité des acteurs pendant le processus de coproduction des savoirs.

3.2.2 La traduction comme activité stratégique

Tout comme Robichaud, Quéré (1989) reproche au modèle de Latour d'être fondé sur une vision stratégique de l'acteur, où le chercheur est placé dans un contexte exclusivement guerrier et ne peut que devenir obsédé par la nécessité de mobiliser des alliés (humains et non humains) pour mieux vaincre l'ennemi. Il faut dire que les métaphores guerrières abondent dans *La science en action* (1989/1995), comme Latour est d'ailleurs le premier à le reconnaître. Il y va même jusqu'à comparer les scientifiques au *Prince* de Machiavel — comparaison avantageuse puisque les chercheurs, eux, incorporent les non-humains à leurs décisions d'alliances, ce qui rend leurs stratégies encore plus efficaces. Selon Quéré, cette vision d'un acteur rationnel et compétitif est elle-même une construction de l'observateur du champ scientifique, qui tente de rendre observables ces attributs invisibles que sont les stratégies et les intérêts. Fujimura (1992) y voit plutôt un problème de terminologie et de disponibilité de l'information, de même qu'une conséquence de l'approche narrative choisie par Latour pour décrire le travail des chercheurs. Il faut dire que, le modèle de la traduction s'étant développé dans le cadre de l'étude du développement des sciences et techniques, il met plus l'accent sur la façon dont les scientifiques traduisent les intérêts des autres pour les conduire à passer par leurs laboratoires que sur la manière dont le parcours des chercheurs a aussi, ce faisant, été modifié. Ici encore, les textes plus récents de Latour viennent un peu corriger le tir.

Quéré reproche également à Latour de présenter l'efficacité stratégique comme pratiquement la seule contrainte du développement des connaissances scientifiques. Selon lui, Latour fait ainsi disparaître

les médiations normatives du lien social, c'est-à-dire l'idée que le social ne s'établit pas sur une base d'arbitraire et de hasard, qu'il est instauré dans le cadre de rapports intersubjectifs, normativement régulés, entre les membres d'une collectivité (1989 : 107)

Nous sommes assez d'accord avec cette critique, et particulièrement avec le peu de cas que fait Latour des règles de la langue et des normes d'écriture que les chercheurs appliquent probablement de façon plus ou moins automatique, sans

qu'il n'y ait là de grande stratégie à l'oeuvre¹³. Ouellet (1986) va également dans le même sens lorsqu'il se demande si les faits scientifiques n'obéiraient pas

à une activité de construction devenue, en quelque sorte, un *habitus* discursif, dans la communauté scientifique, c'est-à-dire une 'manière de dire', une 'manière d'être parlant', commune à tous les locuteurs du discours de la science? (1986 : 53)

3.3. Quelques autres contributions au modèle de la traduction

Ici encore, notre intention n'est pas de faire une revue exhaustive des apports qui ont été faits au modèle de la traduction, mais simplement de présenter quelques approches qui, à notre avis, contribuent à préciser et à enrichir le modèle. Les trois premières renvoient directement à la sociologie de la traduction, alors que la dernière provient de la linguistique. Toutes ces approches présentent l'avantage de mieux ancrer notre problématique de recherche dans le cadre théorique que constitue pour nous la traduction.

3.3.1. La contribution de Star et Griesemer

La question qui préoccupe particulièrement Star (1989) est celle de la collaboration de différents mondes sociaux à la résolution de problèmes. Comment l'existence de points de vue multiples et divergents d'un même problème peut-elle résulter en une solution qui semble cohérente pour toutes les parties impliquées? Comment des entités aux épistémologies irréconciliables peuvent-elles coopérer? Comment arrive-t-on à des décisions robustes en l'absence d'une autorité centralisée, de méthodes de travail ou d'unités d'analyse communes, de buts partagés, et même en l'absence d'une représentation adéquate de ce que font les autres?

¹³ Ce qui ne veut pas dire que ces règles en elles-mêmes ne soient pas porteuses d'idéologie, ou à tout le moins d'une certaine vision du monde. Foucault (1971) souligne d'ailleurs que, même dans les discours qui paraissent être les moins ritualisés et les plus libres, il demeure que l'acte d'écrire, au moins tel qu'il est institutionnalisé aujourd'hui, a toujours lieu dans une "société de discours" qui peut être diffuse mais qui n'en est pas moins contraignante.

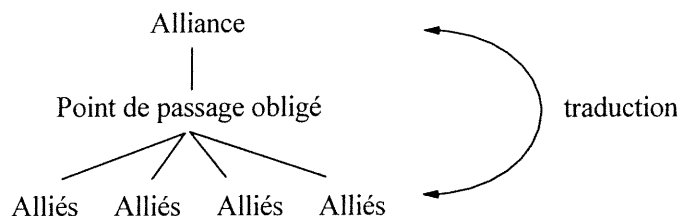
Pour Star, la réponse à ces questions requiert l'adoption d'une perspective écologique, puisque

each actor, site, or node of a scientific community has a viewpoint, a partial truth consisting of beliefs, local practices, local constraints, and resources — none of which are fully verifiable across all sites. *The aggregation of those viewpoints is the source of the robustness of science.* (1989 : 45-46, souligné par l'auteure)

C'est à partir de cette perspective que Star et Griesemer (1989), comme nous l'avons vu plus tôt, reprochent au modèle original de Callon, Latour et Law de chercher à rendre compte d'un phénomène collectif en n'adoptant le point de vue que d'un groupe d'acteurs, à savoir les chercheurs scientifiques. Selon eux, on ne peut comprendre le caractère collectif du travail scientifique qu'en prenant en compte l'ensemble du système de traduction, ce qui permet de faire apparaître non pas *une* traduction, mais de multiples traductions qui s'entrecroisent. Il y aurait ainsi une véritable négociation où chacun des intervenants essaie, pour recruter des alliés, de traduire les intérêts des autres et de les amener à passer par son propre "point de passage obligé". Star et Griesemer représentent les deux approches à la traduction de la façon représentée à la figure 3.1.

La cohérence d'un réseau de traductions croisées tiendrait à la possibilité de faire coexister les efforts entrepreneuriaux de multiples mondes sociaux et serait liée, selon eux, à la création d'*objets-frontières*. Les objets-frontières sont des objets matériels ou conceptuels qui peuvent traverser différents mondes sociaux en maintenant une identité structurelle, ce qui les rend reconnaissables par tous, tout en adoptant une signification différente d'un monde social à l'autre. Ils sont donc un instrument de traduction qui sert de charnière entre les différents mondes sociaux que le réseau d'intérêts cherche à relier. Ils doivent être à la fois assez robustes pour conserver une identité commune d'un monde social à l'autre et assez malléables, assez plastiques pour que chaque monde puisse les adapter à ses besoins locaux et les utiliser à sa guise. Selon Star et Griesemer, "*The creation and management of boundary objects is a key process in developing and maintaining coherence across intersecting social worlds*" (1989 : 393).

La traduction selon Latour, Callon et Law



La traduction selon Star et Griesemer

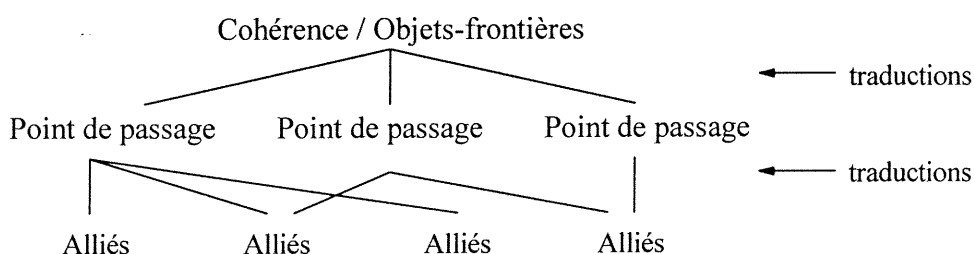


Figure 3.1. Traduction simple et traductions croisées (traduit de Star et Griesemer, 1989)

Star définit quatre types d'objets-frontières, tout en soulignant qu'elle réalise ainsi une distinction purement analytique (et, en outre, non exhaustive) et que, dans tous les cas, on est en face de *systèmes* d'objets-frontières qui sont eux-mêmes hétérogènes. La première forme est ce qu'elle appelle les *dépôts (repositories)*, dont l'exemple type est la bibliothèque ou le musée. Il s'agit d'ensembles d'objets qui sont indexés de façon normalisée et qui présentent l'avantage de la modularité. La seconde forme est l'*objet platonique* (aussi appelé *type idéal*), dont l'exemple type est la carte routière ou l'atlas. Cet objet est une abstraction, généralement assez floue et d'où sont enlevées toutes les contingences locales, ce qui le rend adaptable et en fait un bon moyen de communication entre mondes sociaux. La

troisième forme est le *terrain aux frontières communes*, par exemple le concept d'"État de la Californie", dont le contenu peut être très différent selon le groupe qui s'y intéresse, mais où tous semblent partager le même territoire. La dernière forme est le *formulaire*, qui crée un ensemble de catégories que l'utilisateur n'a qu'à compléter selon les particularités du contexte. Ce dernier type d'objet-frontière servirait à réduire l'incertitude locale puisqu'il normalise les pratiques dans des lieux différents.

Cette typologie des objets-frontières nous semble plus ou moins intéressante en tant que tentative de caractérisation d'objets différents, et nous nous trouvons souvent devant des objets difficiles à classer tant ils semblent posséder plusieurs avantages associés aux différents types. Toutefois, la typologie fait clairement ressortir quatre paramètres de la coopération entre groupes sociaux aux intérêts divergents : 1) la nécessité de définir un objet commun constitué d'un ensemble assez vaste et assez varié d'éléments pour que chacun puisse y prendre ce qu'il veut ; 2) la nécessité de conserver assez d'éléments flous pour que chacun puisse y mettre ce qu'il veut ; 3) la nécessité de comprendre quelques éléments assez communs à tous ceux qui vont l'utiliser pour qu'il semble y avoir un lieu de ralliement ; 4) enfin, la nécessité d'apporter juste assez de formalisation pour parvenir à résorber, dans la pratique, les incertitudes locales.

Il est à noter que, si le terme *objet-frontière* est nouveau, ce qu'il décrit est, d'une certaine façon, déjà pris en compte dans le modèle de la traduction. D'une part, on se rappellera que Latour affirme la nécessité et la centralité de l'objet dans le processus de réseautage des intérêts¹⁴. D'autre part, la malléabilité inhérente à l'objet-frontière rend ce dernier assez semblable aux "faits souples" dont parle Latour, qui ont pour avantage de maximiser les possibilités d'intéressement et, donc, de collaboration. Le concept d'objet-frontière présente toutefois l'avantage de préciser et de mettre en évidence le phénomène de cristallisation des intérêts

¹⁴ On se rappellera de l'exemple du vaccin développé par Pasteur, ou encore de la butée qui force l'automobiliste à ralentir.

autour d'un objet matériel ou conceptuel, en plus de rappeler que cet objet doit posséder des caractéristiques particulières pour bien jouer son rôle.

3.3.2. La contribution de Fujimura

Pour Fujimura (1992), s'il y a entre l'approche de Latour et celle de Star et Griesemer une différence de point de vue, c'est d'abord qu'il y a une différence de visée : alors que Latour tente d'abord de comprendre le processus de construction des faits, Star et Griesemer s'intéressent davantage au processus de collaboration. Bien qu'elle reconnaisse volontiers la contribution de Star et Griesemer, le concept d'objet-frontière ne permettrait pas, selon Fujimura, d'expliquer adéquatement la stabilisation des faits. En effet, par définition, l'objet-frontière n'a pas une seule signification, il est souple, adaptable. Elle se propose donc d'expliquer à la fois la possibilité de coopération entre mondes sociaux divergents et la stabilisation des faits en ayant recours à un nouveau concept, celui d'*ensemble standard* (notre traduction de "*standardized package*") :

A package differs from boundary objects in that it is used by researchers to define a conceptual and technical work space which is less abstract, less ill-structured, less ambiguous, and less amorphous. (1992 : 169)

L'ensemble standard regroupe plusieurs objets-frontières qui définissent un espace conceptuel relativement souple mais leur ajoute un ensemble de méthodes qui réduisent le champ des pratiques possibles. Fujimura donne comme exemple la théorie des proto-oncogènes¹⁵, qui regroupe un ensemble d'objets-frontières (les concepts de gène, de cancer et de "gène du cancer") et leur adjoint un ensemble de techniques normalisées (le séquençage des gènes, l'ADN recombinant, les sondes moléculaires, etc.). Ainsi, sans que les objets-frontières aient à être clairement définis, les techniques qui les accompagnent réduisent le champ des

¹⁵ Les proto-oncogènes sont des gènes normaux qui, dans certaines circonstances, se transforment en oncogènes, c'est-à-dire en gènes provoquant l'apparition de tumeurs cancéreuses.

pratiques possibles autour de ces objets¹⁶. Grâce à l'application de méthodes, les chercheurs parviennent ainsi à orienter l'action dans le sens de la stabilisation des faits. En normalisant les méthodes et en rendant leur application routinière, les chercheurs construisent ce que Fujimura appelle une *boîte grise*, qui sert d'interface entre les différents mondes sociaux qui doivent collaborer et qui facilite ainsi l'échange de ressources entre ces mondes. Ce faisant, on peut générer une théorie robuste, capable de s'imposer comme un fait, et ce malgré l'absence d'accord sur la signification exacte à donner aux objets-frontières.

Contrairement à la vision machiavélique de Latour ou même à l'idée que les objets-frontières sont *gérés* (qu'elle attribue à Star et Griesemer), Fujimura souligne que l'apparition des objets-frontières n'est pas le résultat d'une quelconque manoeuvre dirigée de l'extérieur. L'objet-frontière émerge au moment où coïncide le travail de différents mondes sociaux, même s'il est probable que certains acteurs — ceux qui développent les méthodes et les techniques qui feront partie des ensembles standards — soient mieux placés que d'autres pour coordonner le processus et donner une orientation particulière à la théorie. Le processus de constitution d'un objet-frontière est également progressif. Par exemple, la théorie des proto-oncogènes était d'abord une hypothèse, une abstraction suffisamment générale pour permettre à différents chercheurs d'y greffer leurs propres préoccupations. Ce qui en a véritablement permis la percée, c'est le développement parallèle et, au départ, sans aucun lien avec le cancer, des technologies de l'ADN recombinant. C'est la fusion éventuelle de l'hypothèse quant à la présence de gènes responsables du cancer et d'une méthodologie déjà relativement bien établie qui a permis aux chercheurs de convertir rapidement la nouvelle idée en *routine* (et, au surplus, en routine financièrement abordable), et ainsi de concrétiser localement et de mobiliser pour la résolution de problèmes locaux et différenciés ce qui n'était, globalement, qu'une abstraction.

¹⁶ On aurait donc ici fusion de plusieurs des types d'objet-frontière définis par Star, et entre autres de l'*objet platonique* et du *formulaire*.

C'est de cette manière qu'on peut, selon Fujimura (1988, 1992), expliquer la montée en popularité de certaines théories et donc le phénomène d'entraînement: une théorie devient populaire (popularité définie ici par le fait qu'un grand nombre de personnes et d'institutions s'y intéressent et y consacrent des ressources) si elle parvient à permettre à chacun des mondes sociaux impliqués de protéger ses propres intérêts (grâce à la souplesse des objets-frontières) tout en fournissant à ces mondes de nouveaux outils pour faire leur travail (grâce aux méthodes normalisées qui sont mises de l'avant). Il se crée ainsi un "effet boule de neige" par lequel l'innovation avance "toute seule".

Pour mettre en évidence cet effet boule de neige, Fujimura (1988) retrace les grandes étapes de la montée en popularité de la théorie des oncogènes. Il y a, d'abord, la mise en place d'une distinction : par exemple, il n'y avait pas, avant 1983, de catégorie "oncogène" dans la base de données du National Institute of Health (NIH). Les chercheurs pourront alors agir sur la base de l'existence de cette distinction. Ainsi, le terme commence à faire partie des conversations et, petit à petit, ce qui constitue la biologie moderne est redéfini comme la biologie moléculaire. Ceux qui n'en faisaient pas commencent à en faire parce que c'est à la mode.

Mais Fujimura souligne que l'attribution de ressources à ce nouvel objet de recherche n'est pas que le fait des chercheurs, bien au contraire. Ces derniers comprennent vite qu'il leur est plus facile d'obtenir des fonds de recherche s'ils proposent aux organismes subventionnaires de travailler sur les oncogènes. Les universités et centres de recherche créent des postes pour des chercheurs oeuvrant dans ce domaine, et se mettent à offrir de la formation spécialisée. Il va aussi se développer des outils : cahiers de méthodes normalisées sous forme de recettes, produits spécialisés vendus relativement bon marché par les fabricants de produits biomédicaux, etc. Cette infrastructure contribue grandement à influencer, voire à contraindre, les choix de projet de recherche des nouveaux chercheurs, et elle conduit certains des plus anciens à modifier leur trajet. À partir de ce moment, selon Fujimura, il se produit un transfert d'objectifs. Ce qui compte n'est plus tant

de fournir un remède au cancer que, pour chacun des intervenants, de choisir le moyen le plus efficace de poursuivre ses objectifs de carrière : "*While curing cancer would be a welcome reward, it was only one consideration among many for their decisions to jump on the bandwagon*". (1988 : 277)

Si une telle infrastructure a été mise en place, c'est parce la théorie des oncogènes permettait à un ensemble variés d'acteurs appartenant à des mondes sociaux très différents d'atteindre leurs buts : les chercheurs, bien sûr (les biologistes moléculaires, longtemps les parents pauvres de la biologie, et les virologistes du cancer, qui se faisaient jusque-là reprocher leur manque de résultats) ; les organismes subventionnaires (entre autres, le National Cancer Institute, qui pouvait ainsi démontrer au Congrès qu'il n'avait pas investi pour rien dans la recherche en oncologie virale) ; les politiciens (qui pouvaient rassurer leur commettants qu'on était en voie de trouver *la façon de vaincre toutes les formes de cancer*) ; les fabricants de produits biomédicaux (qui voient un nouveau marché s'ouvrir devant eux) et les entreprises pharmaceutiques (qui entrevoyaient les possibilités de traitement) ; les revues scientifiques et même les magazines (qui trouvaient là un nouveau sujet "chaud"), etc. La boîte grise semble renfermer un cadeau pour chacun, et personne n'a intérêt à la déconstruire.

Mais, et ce point est particulièrement important pour nous, les constructions théoriques elles-mêmes seront profondément marquées par le processus de traduction d'où émergent les objets-frontières. Fujimura souligne, par exemple, que "*tumor virologists and molecular biologists framed the oncogene theory in a way that they claimed encompassed and unified many other areas of cancer research*" (1988 : 269). Née d'une simple hypothèse, la théorie des oncogènes permettait de développer une explication moléculaire à différents types et différentes causes de cancer et, du même souffle, elle permettait à différents acteurs, en réalisant une série de mises en équivalences, de recadrer les problèmes qui les intéressaient de façon à en faire des problèmes solubles. Le terme même d'*oncogène* semble avoir émergé de façon plus ou moins spontanée et s'être imposé pour remplacer les termes de *proto-oncogène* et de *gène du cancer*.

Il est intéressant aussi de noter que la façon dont Fujimura décrit les efforts de marketing entourant la montée en popularité de la théorie des oncogènes ressemble fort aux caractéristiques des *guru theory* dont nous avons parlé au chapitre 1 : l'accent sur la nouveauté et la mise en opposition aux vieilles méthodes (ce qui semble, en science comme en gestion, constituer un préalable à l'acceptabilité d'une approche) ; la promesse de résultats rapides ; la présentation d'un ensemble qui à la fois définit le problème à résoudre et offre les procédures normalisées (la "recette") qui permettent d'y parvenir ; enfin, une résonance avec les préoccupations et les contraintes des différents mondes sociaux qu'on tente de réunir. Pour reprendre les termes de Fujimura (1988), on passe d'un *custom tailoring* à un *one-size-fits-all*.

Pour Fujimura, la disponibilité de la technologie n'est pas suffisante pour rendre soluble un problème qui ne l'était pas. Selon elle, la faisabilité vient de l'alignement de différents niveaux d'organisation du travail. Bien qu'elle dise emprunter le concept d'alignement à Latour de même qu'à Callon, Law et Rip, l'alignement dont elle parle n'est pas celui des alliés dans le processus de traduction, mais plutôt l'articulation du travail expérimental, du laboratoire et du monde social (Fujimura, 1987). Un problème ne devient faisable (*doable*) que s'il parvient à traverser le niveau expérimental (par exemple, la réalisation d'une expérience sur de l'ADN recombinant), le niveau du laboratoire (par exemple, l'achat de l'ultra-centrifugeuse requise) et le niveau du monde social (par exemple, l'établissement d'un colloque annuel de recherche sur les oncogènes). La figure 3.2 montre cet alignement.

3.3.3. La contribution d'Hennion

Si Callon et Latour sont les deux membres les plus connus du Centre de sociologie de l'innovation (CSI) de l'École des Mines de Paris, d'autres chercheurs

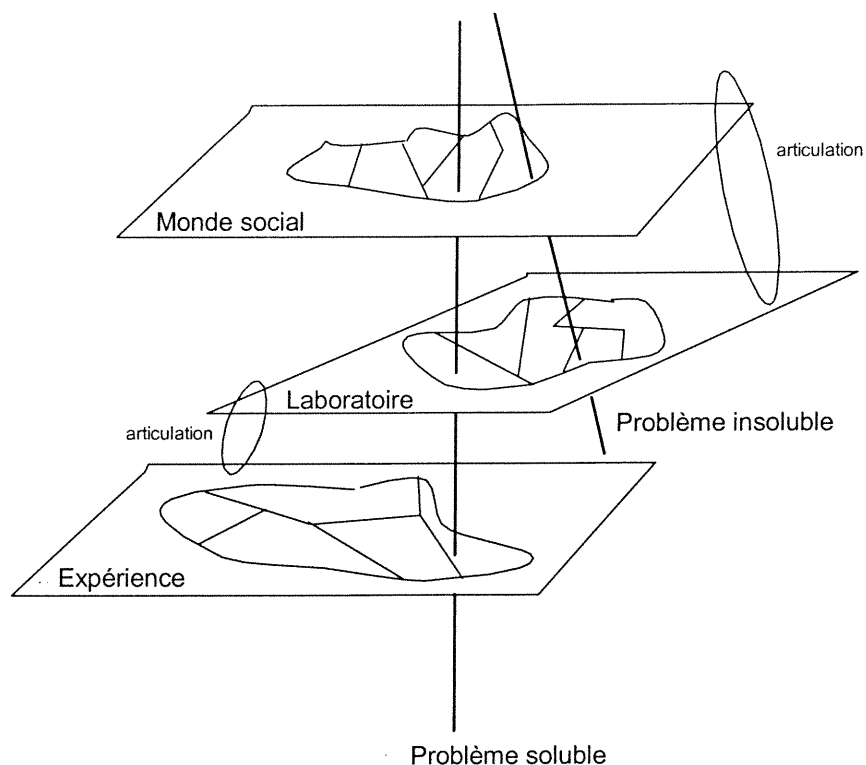


Figure 3.2. L'alignement des niveaux (adapté de Fujimura, 1987)

travaillent à différents aspects non seulement du travail de laboratoire qui conduit au développement des sciences et des techniques, mais aussi de la façon dont se met en forme la *demande* pour les innovations (Centre de sociologie de l'innovation, 1992). Hennion, par exemple, part de l'étude de ce qu'on appelle les *produits populaires* pour s'intéresser à l'ensemble du phénomène de conception et de commercialisation des biens culturels et aux médiations constantes qui y ont lieu. La coexistence des deux types de recherche au CSI est importante car, comme le souligne le document du centre,

[p]enser l'innovation comme une production culturelle, c'est s'interdire de penser la production selon le modèle mécanique et linéaire de la chaîne : conception-fabrication-diffusion-consommation. (1992:84).

Ce qu'Hennion propose, c'est une *sociologie de l'intermédiaire*. Son travail consiste essentiellement à montrer comment la musique populaire se développe dans un mouvement continu de redéfinition à la fois du produit et de son public, mouvement pendant lequel divers intermédiaires — entre autres, le directeur artistique — effectuent un travail de représentation (Hennion 1983 ; 1989). Tout comme Latour, qui suit le travail des chercheurs dans leurs laboratoires, Hennion va dans les studios d'enregistrement suivre le travail des artisans du disque. Toutefois, ce qui nous intéresse dans le travail d'Hennion n'est pas tant cette notion d'intermédiaire que sa façon de transgresser la frontière entre science et culture. Il tente ainsi de montrer comment l'objet culturel, tout comme l'objet scientifique, est simultanément produit et consommé : "[t]here is at no point a frontier, a moment when production and its techniques are abandoned for the great unknown : the public and its tastes" (1989 : 402). Le pas est d'autant plus important que l'analyse des sciences et celle des objets culturels partent généralement de points de vue opposés. Du côté des sciences, on part d'un monde de choses censées obéir aux lois de la nature pour aller voir *ce que les humains en font*, c'est-à-dire comment ils acceptent, rejettent, transforment ces objets de la nature ou sont transformés par eux. Du côté de la culture, on part des humains et de leurs besoins d'expression pour aller voir *ce qu'ils font*, c'est-à-dire quels artefacts ils produisent et consomment de façon à satisfaire ces besoins. La proposition d'une simultanéité de la production et de la consommation, la fusion de *ce qu'ils font* et de *ce qu'ils en font*, permet de reformuler différemment le modèle de la traduction.

Pour Hennion, tant la sociologie des sciences que la sociologie de la culture souffrent de la séparation entre le "produit" et le "milieu", qui a donné naissance à deux approches opposées mais tout aussi insatisfaisantes. Dans la première approche, on laisse l'étude "objective" de l'objet à l'épistémologie ou à l'esthétique, selon qu'il s'agit d'un objet scientifique ou culturel, et on l'isole de l'étude du milieu (les professions, les institutions, les politiques, etc.), qui devient l'affaire des sociologues. Dans la seconde approche, adoptée par le mouvement critique, on tente de dénoncer l'illusion d'une quelconque objectivité de l'objet et de mettre au jour les intérêts politiques et les jeux de pouvoir qui la sous-tendent. Selon

Hennion, toutes ces distinctions disciplinaires ont eu pour conséquence d'appauvrir considérablement l'étude du processus de création, celui-ci étant réduit soit à l'ineffable de l'art ou à la découverte de la nature, soit aux "conditions de production" et au jeu politique qui se cache derrière lui.

Si Hennion choisit d'étudier le processus de création dans la production de la musique populaire, c'est que les rapports de production mis en place par les spécialistes du disque y sont plus transparents que dans le cas des musiques dites sérieuses : on ne s'y cache pas l'importance des ventes, et on n'y tente pas de s'isoler du public en se réfugiant derrière une conception quasi mystique de l'esthétique. Les recherches réalisées par Hennion permettent de mettre en évidence le caractère itératif et progressif de l'opération de production-consommation : tant dans le studio qu'à la sortie du studio, on progresse par essais et erreurs, par ajustements successifs, et il y a une grande part de hasard dans le développement du produit. Le travail de médiation réalisé par le directeur artistique consiste d'abord en une simplification des mondes impliqués. Par exemple, l'ensemble des caractéristiques du chanteur sont réduites à un ou deux éléments qui le différencieront des autres, et l'ensemble des acheteurs potentiels du disque deviendra "le public". La simplification du monde en "morceaux de monde" permet ensuite leur mise en équation. C'est ici que tout se joue : la mise en équation comprend des termes connus et des termes inconnus, et le succès de l'assemblage est donc, au départ, un pari. Si l'assemblage tient, il sera mis en boîte. Sinon, on essaiera autre chose. Ce n'est donc qu'*a posteriori* qu'on peut dire des coefficients de l'équation qu'ils sont, littéralement, co-efficients¹⁷.

Par ailleurs, le public n'est pas extérieur à la musique, il est incorporé petit à petit au processus, au fur et à mesure que le cercle d'auditeurs s'élargit à chaque enregistrement. Même une fois le disque lancé, la production continue, ne serait-ce que par la place qu'un disque particulier va prendre dans la carrière d'un artiste, ou par les différentes interprétations que le chanteur en donnera sur scène. Mais elle

¹⁷ Soulignons toutefois que la mise en équation n'est pas l'ajustement d'éléments du monde qui seraient extérieurs à la construction : tant le public que le style du chanteur sont définis et codéfinis pendant le processus lui-même.

continue aussi parce que la production est toujours, indissociablement, celle du disque et de son public. Ainsi:

Le succès est acquis non pas quand s'accomplit ce qu'avait prévu le producteur, mais bien quand le produit de son travail lui échappe : des acteurs de plus en plus nombreux et lointains trouvent commode de s'en emparer pour faire leur propre travail de production-consommation, et assurer ainsi la carrière d'un disque sur laquelle le directeur artistique n'a bientôt plus son mot à dire. (Hennion 1983 : 470).

Le succès n'est donc pas affaire de correspondance entre un produit, d'un côté, et, de l'autre, les goûts du public, et il ne repose pas tout entier sur un "bon" produit ou sur le flair du producteur. Il n'y a pas une égalité de départ entre deux ordres connus qu'il s'agit de juxtaposer. Au contraire,

le travail en studio propose des égalités qui sont des tentatives, des essais marqués parmi beaucoup d'essais manqués. Cela disqualifie aussi clairement la thèse de l'imposition arbitraire (et les versions plus brutales appliquées aux variétés : le matraquage, l'abrutissement du public...), que les interprétations candides (les variétés comme reflet de désirs quotidiens, imaginaire éternel, évasion)... (1983 : 472)

La thèse d'Hennion peut alors se formuler de la façon suivante, qui la place tout à fait dans la lignée du modèle de la traduction tel qu'il est s'est construit autour des sciences et techniques :

L'incorporation d'éléments hétérogènes dans un objet musical devient un travail de même nature que l'incorporation d'un objet musical dans des pratiques sociales hétérogènes. Autrement dit, l'opération simultanée de production-consommation doit être analysée comme un tout, et non comme deux opérations successives, ce qui interdit de comprendre l'un et l'autre. Il n'y a pas de différence entre une analyse des forces mises en oeuvre *dans* la chanson, qui ferait d'elle qu'elle est bonne ou mauvaise, et une analyse des forces mises en oeuvre par les producteurs *autour* de la chanson pour qu'elle monte au hit-parade. (1983 : 468-469)

3.3.4. La contribution de Berrendonner

Le travail de Berrendonner (1986) est parallèle au développement du modèle de la traduction, dont il est d'ailleurs contemporain. Berrendonner part de la linguistique pour discuter de l'importance de la persuasion et du rôle du jargon dans les discours savants, et c'est aussi la linguistique qu'il choisit comme exemple d'un

tel discours. Le chercheur fait ressortir la nécessité, pour le discours de la science, d'être à la fois polémique et apologétique. D'un côté, il faut affronter et vaincre les théories rivales, et on y parvient en mettant en scène l'adversaire de façon telle qu'on peut réfuter ses arguments. D'un autre côté, ces mêmes adversaires sont aussi les destinataires des textes. Il faut donc voir à s'en faire des alliés en ne recourant qu'à des arguments reconnus et acceptés par eux comme ayant une valeur positive. Selon Berrendonner,

la tâche argumentative d'un linguiste a donc quelque chose de paradoxal : elle consiste à s'attribuer des propriétés sur lesquelles il y ait consensus favorable, afin d'imposer par ce biais la reconnaissance de sa propre précellence. (1986 : 135)

Ne sont disponibles, pour réaliser cela, que quelques lieux communs : l'argument de la modernité, qui s'exprime parfois par la métaphore de la révolution ; l'argument de l'ésotérisme, qui cherche à différencier le savant du vulgaire ; l'argument de la naturalité, auquel on fait appel une fois que le modèle technique est construit pour tenter d'amadouer le lecteur qui l'aurait trouvé rebutant ; l'argument de l'ordre, toujours pertinent puisque c'est censé être la tâche première de la science ; enfin, l'argument de la généralité, la possibilité de généraliser étant considérée comme une vertu. Berrendonner souligne que ces arguments ne sont pas réservés aux textes qui s'adressent aux spécialistes. Ils sont tout aussi efficaces dans les ouvrages de vulgarisation.

Le second apport important (en ce qui nous concerne, du moins) du texte de Berrendonner est de s'attarder aux aspects argumentatifs de la terminologie. Le chercheur rejette l'idée d'une éthique dénotative selon laquelle le jargon propre aux discours scientifiques serait nécessaire pour garantir la précision et la clarté des concepts énoncés. Tant le jargon que l'addition de nouveaux sens à des mots du langage ordinaire (ce qu'il appelle les *métatermes communs*)¹⁸ doivent se

¹⁸ Berrendonner définit le jargon comme "l'ensemble des termes de spécialité dont la mise en usage comporte l'invention d'un signifiant" (1986 : 141), alors que dans le cas des métatermes communs, produits par spécialisation sémantique de lexèmes préexistants, il n'y a eu que production d'un sémème.

comprendre à partir des visées persuasives du discours. Ils y joueraient un rôle argumentatif bien précis, qui n'est pas de l'ordre du *dit*, mais du *dire* :

[La] force persuasive [d'un mot savant] ne tient ni au concept qu'il exprime, ni aux propositions qu'il résume, et n'est donc pas affaire de contenu dénotatif. Elle provient plutôt de la simple exhibition de particularités morphologiques, de l'actualisation d'une forme signifiante. Ce n'est pas le terme lui-même, en tant que porteur d'un signifié, qui tient lieu d'argument, mais seulement l'emploi qui en est fait : l'acte de le choisir, voire de le fabriquer, celui de l'intégrer à une série régulière, etc. En un mot, son énonciation. (*Ibid.* : 149-150)

Le jargon, par exemple, contribue à la fois aux arguments de modernité (le terme est nouveau), d'ésotérisme (il est souvent compliqué) et d'ordre (lorsqu'il établit des catégories, par exemple dans la distinction *énonciateur* et *énonciataire*). Même dans le cas des métatermes communs, l'effet persuasif ne tiendrait pas aux traits sémantiques sur lesquels on se déplace mais à la possibilité de faire intervenir dans le discours savant les différentes instances d'énonciations qui se rattachent aux emplois antérieurs de ces termes (ce qui amène Berrendonner à qualifier les métatermes communs de *polyphoniques*). En redéfinissant des termes qui existent déjà dans la langue ordinaire ou dans d'autres discours,

on crée en fait les conditions permettant de s'adonner à la syllepse : trope qui consiste à employer équivoquement un lexème polysémique, dans des conditions de contexte telles que plusieurs de ses sens y soient actualisés à la fois (S1 U S2). Cette sorte de jeu de mots permet le retour subreptice de l'acception commune ou antérieure dans la signification nouvelle. (*Ibid.* : 145)

Berrendonner donne comme exemple de syllepse le traitement réservé au terme *proposition* dans une grammaire scolaire, alors que l'auteur, après l'avoir défini d'une certaine façon, l'utilise un peu plus loin dans un sens tout à fait différent¹⁹. Il en trouve un autre exemple dans l'usage du terme *langue* chez

¹⁹ Notons que la façon dont Berrendonner utilise le terme *syllepse* ne correspond pas tout à fait au sens qu'on lui donne habituellement en rhétorique. Selon Fromilhague (1995), Peyroulet (1994) et Bacry (1992), la syllepse sémantique (assimilable à un trope) consiste à utiliser un mot à la fois dans son sens propre et dans son sens figuré (par exemple, *le matin fleurissait comme un sureau* [Giono]), alors que la syllepse grammaticale est une rupture entre l'ordre syntaxique et la logique sémantique (par exemple, lorsque Victor Hugo écrit *demain viendra l'orage, et le soir, et la nuit*, le verbe étant accordé selon le sens et non selon le nombre). Bacry ajoute que la syllepse ne doit pas être confondue avec l'*antanaclase*, qui est la répétition d'un même mot dans deux sens différents (par exemple, *régner sur un empire suppose quelque empire sur soi-même*). On joue alors sur la multiplicité des sens propres d'un même mot (sa polysémie), et non sur la présence d'un

Saussure. Selon Berrendonner, l'énonciateur parvient ainsi à "*forger en son nom propre une abstraction, puis [à] la faire prendre en charge par la réalité, et [à] la fonder en nature*" (*Ibid.* : 148). Pour lui :

de telles pratiques visent assurément un effet persuasif. Elles tendent à accroître l'autorité du JE-linguiste en faisant coïncider sa parole avec celles d'autres instances, qui bénéficient par statut d'un important crédit de validité. Autrement dit, en assimilant sa propre parole à celle de prédécesseurs illustres, au sens commun ou à l'ordre des choses, on ne fait que convoquer à la rescousse des voix "naturellement" investies d'autorité. (*Ibid.*)

La possibilité de syllepse offerte par la construction de métatermes communs peut être lourde de conséquences lorsque le texte est destiné à être repris par d'autres : l'usage d'un même terme dans différents sens peut être interprété comme un gain en généralité et être re-présenté ainsi. Toutefois, contrairement à Berrendonner, nous ne sommes pas certaine que la syllepse ait toujours une visée persuasive. Il nous est arrivé assez souvent, par maladresse, d'utiliser un même terme dans différents sens pour que nous croyions que cela puisse aussi n'être que le reflet d'une pensée pas toujours claire ou d'une écriture pas toujours rigoureuse ou attentive. Mais que l'énonciateur utilise la syllepse intentionnellement ou non, l'effet est le même.

3.4. Le lien avec notre projet

Nous espérons qu'on aura compris, à la lecture de ce chapitre, pourquoi nous voyons dans le modèle de la traduction une voie pleine de possibilités pour relier l'évolution des notions en gestion de la qualité à la montée en popularité du mouvement Qualité.

sens propre et d'un sens figuré. D'après ces définitions, il nous semble que ce dont parle Berrendonner ressemble davantage à l'antanaclase qu'à la syllepse. Toutefois, comme c'est ce dernier terme qu'il choisit d'utiliser, c'est aussi celui que nous adopterons dans le cadre du présent ouvrage.

D'abord, la traduction nous permet d'entrer dans le vif de la question de la genèse du TQM, question dont on a vu au chapitre 2 qu'elle était généralement négligée par les travaux sur le mouvement Qualité. Le modèle de la traduction nous interdit de tenir pour acquis l'existence d'une approche toute faite, antérieure à sa mise en mode et attribuable à l'un ou l'autre des gourous. Dès lors, il devient impossible de dissocier la "rhétorique de vente" des approches "en elles-mêmes", comme le font la plupart des explications proposées au phénomène des modes en gestion. Au contraire, la traduction nous incite à remonter la route de la purification pour voir comment le TQM s'est construit au moment même de sa circulation et de sa vente, par un processus d'intéressement et d'enrôlement d'alliés de toutes sortes. Elle nous pousse également à rechercher l'origine des grands effets dans les petites causes, dans l'*ordinaire*. Le projet des chapitres d'analyse qui vont suivre est donc de rouvrir la boîte noire pour tenter de retracer les marques du processus de traduction dans la façon de construire et de définir la qualité et le TQM.

Par ailleurs, le modèle de la traduction place l'exigence de légitimité au coeur du développement des faits scientifiques et des objets techniques. D'une certaine façon, il va donc dans le même sens que les analyses du TQM réalisées à partir de l'approche institutionnelle et rejoint aussi un important facteur explicatif du phénomène des modes en gestion. Toutefois, la traduction nous invite à nous pencher sur un autre lieu et un autre moment du travail de légitimation tout en se refusant à isoler ce lieu et de moment de ceux de la diffusion et de l'adoption. Ainsi, nous croyons que l'ajout de valeur symbolique réalisé à l'intérieur des organisations pendant la montée en popularité du TQM est à la fois anticipé et reflété dans les textes, et plus spécialement dans la manière dont l'approche elle-même y est construite et présentée. Nos analyses chercheront donc à mettre en évidence les diverses façons selon lesquelles la quête de légitimité et l'augmentation de la valeur symbolique sont liées à l'évolution des notions. Pour faire ressortir cette dimension des textes, le modèle de la traduction nous fournit quelques outils conceptuels (étapes de la traduction, stratégies et types de traduction, etc.) qui encadreront nos analyses.

Finalement, le modèle de la traduction fait ressortir le caractère collectif de la construction des faits scientifiques et des objets techniques, particulièrement dans le tour que lui ont donné Star et Griesemer ainsi que Fujimura. Nous ne pouvons pas, dans les limites du présent ouvrage, aller bien loin dans l'exploration de cet aspect de l'évolution des notions en gestion de la qualité. Nous essaierons cependant de montrer comment le TQM émerge du travail collectif d'un ensemble d'auteurs et n'est pas l'oeuvre d'un quelconque gourou. Nous chercherons aussi à tisser des liens entre la multiplication des intervenants après les débuts du mouvement Qualité et l'apparition du TQM quelques années plus tard. Pour ce faire, nous reprendrons à notre compte les notions d'*objet-frontière* et d'*ensemble standard* que nous ont léguées les auteurs précédents.

3.5. Implications méthodologiques

Il n'est pas évident de rouvrir la boîte noire que constitue le TQM, boîte maintenant soigneusement fermée et déjà presque reléguée à l'entrepôt des approches passées de mode. L'idéal aurait été d'assister à sa formation en suivant pas à pas les constructeurs de faits dans leurs activités quotidiennes, comme ont pu le faire Latour et Fujimura pour le travail de laboratoire. Il est néanmoins possible d'utiliser le modèle de la traduction de façon rétrospective si l'on considère les textes comme une incarnation particulière du processus de traduction.

On peut aborder les textes de différentes manières. Chez Callon, Law et Rip (1986b, 1986c), de même que chez Bauin (1986) et chez Turner et Callon (1986), on retrace l'évolution d'un domaine scientifique à partir de la cooccurrence de mots signaux dans les séquences de mots-clés attribuées lors de l'indexation. En effectuant l'analyse sur un grand nombre de textes, on peut rendre apparentes les principales modifications subies par un champ de recherche et inférer la présence de chaînes de traduction. Chez Law (1986a) ou encore chez Latour et Bastide (1986) et Latour (1989/1995), on cherche plutôt à retracer les mécanismes de la traduction à l'intérieur d'un texte particulier. Enfin, chez Star et Griesemer (1989),

le travail est davantage historique : les traductions croisées qui ont permis la création du musée de zoologie vertébrée à Berkeley en 1908 sont retracées à partir d'un ensemble de documents d'archive, entre autres la correspondance entre différents participants à la fondation du musée.

Les aspects particuliers de notre problématique nous ont amenée à combiner et à adapter les approches précédentes. Puisque nous voulions retracer l'évolution des notions et la genèse du TQM, il nous fallait travailler sur un nombre de textes suffisamment important pour bien couvrir la période de montée en popularité du mouvement Qualité et prétendre également à une certaine représentativité. Mais nous voulions aussi pouvoir faire ressortir les mécanismes de traduction inscrits dans les textes. Or, il était impossible de réaliser des analyses textuelles détaillées sur un aussi grand nombre de textes. Nous avons donc décidé de constituer différents corpus et de les aborder avec des outils d'analyse différents.

Tel qu'annoncé au chapitre 2, une bonne part de notre travail a consisté en l'analyse des définitions. Compte tenu du peu de recherches empiriques sur les définitions et leur évolution, nous avons cru qu'il s'agissait là d'un travail de déblayage nécessaire. De plus, on a vu chez Berrendonner l'importance que peut avoir l'acte de définition dans l'entreprise de persuasion. Enfin, du point de vue de la construction des notions, l'analyse des définitions est également motivée théoriquement par leur fonction sémantique²⁰. Par exemple, Mounin écrit:

[la définition] est le signalement, très socialisé, du signifié dénoté par les signifiants, signalement généralement construit à l'aide du minimum de traits définitoires distinctifs nécessaires à la dénomination par le locuteur, et à l'identification par l'auditeur, de ce signifié parmi tous les autres ; ce que les logiciens appellent la compréhension décisive du concept correspondant au signifié. (Mounin, 1972:113)

Pour Mounin, les définitions — à tous le moins, celles des dictionnaires — constituent ainsi un matériau objectif susceptible de fournir des indices sur la structuration du lexique. Leur étude représente également un complément

²⁰ Nous entendons ici *sémantique* au sens que Mounin (1972 : 10) donne à ce terme, à savoir l'"étude des significations, ou des signifiés, ou des concepts, en partant des mots qui les nomment".

important à l'analyse de l'usage des termes (analyse contextuelle)²¹. Dans le cadre du présent travail, cependant, nous ne sommes pas partie des définitions du dictionnaire, mais des définitions dites *stipulatives* fournies par les auteurs en gestion de la qualité. Ce terme (que nous nous sommes permis de franciser) est utilisé par Sager pour désigner les définitions "*by which individuals in discourse redesignate the function and meaning of lexical items for a specific purpose*" (1990 : 40). Les définitions stipulatives se retrouvent souvent dans les domaines scientifiques et techniques en développement, alors que les nouveaux termes ou les nouvelles définitions ne sont pas encore stabilisés ou institutionnalisés (Sager, 1990)²².

Les raisons ne manquent donc pas d'analyser les définitions. On peut y ajouter encore un aspect pratique important : en ne prélevant dans les ouvrages consultés que les segments de textes consacrés aux définitions, on peut constituer un corpus relativement restreint tout en représentant une variété d'auteurs et d'ouvrages publiés sur une longue période. Par exemple, la première partie du chapitre 4 montre comment la notion de *qualité* a évolué à partir d'un corpus de 86 définitions stipulatives énoncées par 77 auteurs ou groupes d'auteurs différents de 1922 à 1997. De même, une large section du chapitre 5 est consacrée à l'analyse détaillée de 51 définitions du TQM proposées par autant de sources. Nous avons aussi regardé comment ont été redéfinis d'autres termes associés à la gestion de la qualité, cette fois en partant d'exemples provenant d'une variété d'ouvrages. Dans tous les cas, nous nous sommes attardée à la façon dont le processus de traduction se manifeste à l'intérieur des définitions ainsi qu'à sa contribution au

²¹ D'une part, certains traits sémantiquement pertinents peuvent ne pas être révélés par les contextes analysés, et ce même si le corpus est constitué de milliers de contextes ; d'autre part, des analyses de type conceptuel sont également nécessaires pour définir la signification des termes, particulièrement dans le cas des notions complexes où plusieurs emplois distincts sont simultanément présents (Mounin, 1972).

²² Notons que le champ de la terminologie considère aussi la définition comme la description linguistique d'un concept, description qui vient du besoin de fixer initialement l'équation *terme-concept* aux fins de la communication. Dans le domaine de la terminologie, toutefois, on considère généralement la notion comme extérieure et antérieure au langage, et donc distincte du sens des mots comme unité sémantique (Rey, 1992 ; Weissenhofer, 1995).

resserrement ou à l'assouplissement des notions. Nous avons également cherché à voir comment la façon de présenter les définitions et les redéfinitions contribue elle aussi à la construction de notions plus rigides ou plus malléables²³.

Mais les notions ne sont pas articulées que de façon formelle par les définitions stipulatives ; elles sont aussi construites et modifiées par l'usage. Nous avons donc ajouté à l'examen des définitions des analyses textuelles portant sur des textes entiers. C'est ici qu'il nous a fallu limiter le corpus à trois textes assez courts, à savoir les préfaces des trois éditions successives du livre *Quality Control for Profit* (Lester *et al.*, 1977, 1985 et 1992). Pour scruter ces textes, nous avons pris comme point de départ le lexique, dont Maingueneau (1987) souligne la place importante qu'il occupe encore dans l'analyse du discours. Plus précisément, nous avons regardé comment la notion de qualité évolue dans les réseaux de cooccurrences et au fil de l'insertion du terme *qualité* dans différentes compositions et groupes nominaux.

Les textes choisis pour l'analyse contextuelle ont également servi à l'analyse des mécanismes de la traduction, ce qui nous a permis d'établir une correspondance entre l'évolution des notions et les stratégies de traduction. Mais alors que les travaux de Law (1986a) et de Latour et Bastide (1986) consistent essentiellement à extraire des textes les segments où ils voient se manifester différentes tactiques de traduction, nous avons utilisé différentes méthodes d'analyse textuelle pour montrer comment le processus de traduction se déploie sur différentes dimensions du texte (structure rhétorique, choix lexicaux et grammaticaux, etc.). Notre approche est largement inspirée de la grammaire fonctionnelle décrite par Halliday (1985, 1992) et par Eggins (1994), de même que de la *Rhetorical Structure Theory* de Mann *et al.* (1992). Les méthodes employées sont exposées de manière plus détaillée au moment où nous y avons recours dans

²³ Perelman et Olbrechts-Tyteca (1955) soulignent en effet que le lien entre l'assouplissement des notions et l'argumentation se manifeste sur deux plans : d'un côté, on a tendance à assouplir les notions qu'on cherche à défendre (particulièrement quand on veut les faire passer d'un cercle étroit à un cercle plus large) ; d'un autre côté, on valorise explicitement cet assouplissement en présentant les nouvelles définitions comme moins rigides, plus "riches" que les définitions anciennes ou les définitions des adversaires.

les chapitres d'analyse qui suivent. Dans tous les cas, les textes entiers ou à tout le moins de larges extraits de ces derniers et de nombreux exemples sont fournis au lecteur.

Reste la question du choix des textes. Rien que depuis le début du siècle, il s'est publié des milliers de livres et d'articles traitant de gestion de la qualité, qui ont tous contribué d'une façon ou d'une autre à la construction et à l'évolution des notions. Un des problèmes méthodologiques les plus difficiles que nous avons à affronter consistait donc à réduire cette vaste population à un nombre de textes limité mais néanmoins représentatif.

Le premier critère que nous avons retenu est la langue : toutes nos définitions, nos exemples et nos textes sont tirés d'ouvrages publiés en anglais²⁴. Nous avons délibérément exclu tous les ouvrages publiés en français (traductions et versions originales). D'une part, utiliser des textes dans les deux langues aurait ajouté à la confusion en introduisant les problèmes liés au passage d'une langue à l'autre. Rien que la question de la correspondance entre l'expression anglaise *total quality management* et l'expression française *qualité totale* est déjà problématique²⁵. C'est d'ailleurs pourquoi nous faisons référence presque exclusivement au TQM (plutôt qu'à la qualité totale) tout au long de la thèse. D'autre part, nous croyons que l'évolution des notions et l'émergence du TQM ne peuvent se comprendre qu'à partir de circonstances historiques, sociales, textuelles et langagières bien particulières. Ainsi, il n'est pas du tout certain que l'apparition de la notion de *qualité totale* en France ou au Québec ait suivi les mêmes voies que

²⁴ C'est également en anglais que ces textes seront transcrits dans la thèse, malgré les difficultés que cela peut causer aux lecteurs peu familiers avec cette langue (et dont nous sommes désolée).

²⁵ Par exemple, on traduit généralement en France le TQM par *maîtrise de la qualité totale* ou par *management de la qualité totale*, ou même simplement par *qualité totale* (*Dictionnaire de la Qualité*, Périgord et Fournier, 1993). Au Québec, Kélada (1991) propose plutôt de traduire le TQM par *gestion intégrale de la qualité*, traduction qui est reprise dans le *Dictionnaire de la gestion de la production et des stocks* (ACGPS et HEC, 1993). Notons cependant que Kélada utilisait déjà la gestion intégrale de la qualité comme traduction du TQC (*total quality control*) dans son ouvrage de 1987, alors que le dictionnaire publié par l'ACGPS et HEC traduit plutôt le TQC par *maîtrise totale de la qualité*.

celle du TQM dans les pays anglo-saxons. Nous avons donc choisi de nous limiter à ce dernier contexte.

Le second critère a été imposé par notre objectif de réaliser une analyse longitudinale. Il nous a semblé important, pour que les définitions et les mécanismes de traduction soient comparables, de chercher à maintenir constantes un maximum de variables. Nous avons donc privilégié les séries temporelles qu'on peut former à partir des différentes rééditions d'un même ouvrage. Par exemple, l'analyse contextuelle a été réalisée sur les préfaces — au demeurant fort différentes — des trois rééditions d'un livre portant le même titre, signé par les mêmes auteurs et publié par la même maison d'édition. Nous avons également analysé l'évolution des définitions de la qualité et du TQC dans les rééditions successives du livre *Total Quality Control* de Feigenbaum (1951, 1961, 1983, 1991). D'autres séries ont été constituées à partir des rééditions des livres de Juran (*Quality Control Handbook*, 1951, 1962, 1974, 1988 ; *Quality Planning and Analysis*, 1970, 1980, 1993) ainsi que de Grant et Leavenworth (*Statistical Quality Control*, 1946, 1952, 1964, 1972, 1980, 1988, 1996). Nous avons ajouté à ces ouvrages d'autres textes écrits par les mêmes auteurs de façon à bien représenter l'évolution des notions chez un auteur donné pendant toute la période de montée en popularité du mouvement Qualité. Enfin, nous avons constitué une autre série de textes à partir de différents ouvrages écrits par Crosby.

L'usage de textes formant des séries a l'avantage d'aller dans le sens de notre troisième critère, la représentativité. En effet, les livres réédités sont généralement ceux qui ont connu un certain succès commercial et la plupart des séries que nous avons analysées ont d'ailleurs comme auteur un des gourous de la qualité ou sont considérées comme des classiques. On évite ainsi d'accorder une importance indue à des ouvrages qui pourraient être considérés comme peu représentatifs de la littérature en gestion de la qualité. Toutefois, nous référons également à des textes moins célèbres, parfois pour illustrer un point particulier mais surtout pour traiter du TQM, dont les gourous parlent très peu mais qui a fait l'objet de nombreux ouvrages d'auteurs variés. Dans ce cas, nous avons cherché

à fournir plusieurs exemples de sources différentes de façon à nous assurer qu'il ne s'agissait pas d'éléments excentriques. Enfin, en ce qui a trait à l'analyse des définitions, le nombre de définitions et la variété des sources sont garants d'une bonne représentativité.

Nous voilà maintenant rendue au moment d'amorcer la partie empirique de notre travail, qui est présentée en trois chapitres. Le chapitre 4 se concentre sur l'évolution des définitions de la qualité, alors que le chapitre 5 est consacré aux origines et aux définitions du TQM. Le chapitre 6 présente l'analyse détaillée des trois préfaces de *Quality Control for Profit*, à partir desquelles on peut voir comment les notions évoluent dans l'usage et comment les stratégies de traduction sont mises en oeuvre. Tous ces résultats seront mis ensemble au chapitre 7 et contribueront à étayer la thèse à l'effet que le TQM est un objet-frontière qui a permis de réseauter les intérêts des groupes sociaux participant à la scène organisationnelle et à la montée en popularité du mouvement Qualité.

Chapitre 4

Les transformations de la qualité I : d'une qualité à l'autre

Il existe de multiples façons de définir la qualité, comme on l'a vu au chapitre 2. Chacune présente pour la pratique certains avantages et certains inconvénients. Les recherches déjà réalisées fournissent un bon aperçu de la problématique de la définition de la qualité et font ressortir la complexité de cette notion lorsqu'on tente de l'appliquer aux produits et aux services réalisés par l'entreprise. Toutefois, malgré un important travail de classification et d'analyse, aucun auteur n'a tracé de portrait précis de l'évolution des définitions depuis les premiers ouvrages sur la gestion de la qualité publiés au début du siècle. Nous croyons qu'un tel portrait est nécessaire si on veut comprendre comment la formation des notions est reliée au processus de traduction et comment la qualité "ordinaire" a pu éventuellement être transformée en *qualité totale*.

Ce chapitre comporte deux volets. Dans un premier temps, nous allons considérer l'évolution générale des définitions de la qualité à partir d'un grand nombre de définitions d'origines diverses. Dans un second temps, nous verrons comment certains de ceux qu'on considère comme les gourous de la qualité ont

contribué à définir la qualité et ont eux-mêmes, dans certains cas, changé de définition.

4.1. L'évolution globale des définitions

4.1.1. Corpus et recension des définitions

Notre corpus est constitué d'un ensemble de définitions stipulatives tirées d'une variété d'ouvrages traitant de la gestion de la qualité. Tel qu'indiqué au chapitre précédent, ce sont d'abord les livres et articles des auteurs jugés les plus marquants qui ont été considérés. Nous sommes ainsi remontée jusqu'à Shewhart (1931), considéré par plusieurs comme le père du contrôle statistique de la qualité, et même jusqu'à Radford, que Shewhart lui-même jugeait être un auteur important et dont l'ouvrage *The Control of Quality in Manufacturing* (1922) serait le premier livre en gestion de la qualité (Juran, 1974). Nous avons ajouté à ces textes une variété d'autres sources¹, de façon à bien représenter la période de montée en popularité du mouvement Qualité à partir de 1980 de même que pour obtenir les définitions des nouveaux termes, moins présents chez les auteurs classiques en gestion de la qualité.

Il n'est pas toujours évident d'établir ce qui constitue une définition. Dans certains textes, l'acte de définition est clairement marqué : *the term 'quality' means..., I define quality as..., quality : ... ; What is quality? It is* Dans d'autres cas, il faut se contenter d'une relation d'identité marquée par la présence du verbe être (*quality is...*). La prudence s'impose alors, le verbe être pouvant indiquer d'autres types de relations (par exemple, *"quality is the uniformity, the consistency*

¹ Le seul critère de sélection d'un ouvrage était la langue (anglaise) et la présence de définitions stipulatives des termes utilisés en gestion de la qualité. Pour cette dernière raison, par exemple, on trouvera bien peu de références à Deming puisqu'il est l'un des gourous ayant fait le moins d'effort pour définir précisément les termes qu'il emploie. La liste complète des ouvrages à partir desquels a été constitué le corpus de cette section est fournie à l'annexe 1b.

of the products" est une définition, mais pas "*quality is the only source of competitive advantage*"). Nous avons ainsi relevé 86 définitions différentes².

4.1.2. Classement des définitions

Nous avons ensuite procédé au classement des définitions en utilisant une version modifiée de la typologie de Garvin (1984), que nous avons décrite au chapitre 2. D'abord, il nous a semblé utile de scinder l'une des catégories définies par Garvin, à savoir l'approche fondée sur l'utilisateur. Garvin inclut dans cette classe des définitions comme "l'aptitude à l'usage" (*fitness for use*) mais aussi toutes les définitions qui disent de la qualité qu'elle est "la satisfaction des clients". Or, nous voyons entre les deux une différence importante. Dans le premier type de définition, la qualité est dans l'adéquation, dans le fait que le produit correspond à l'usage qu'on veut en faire. On est à mi-chemin entre le produit et l'utilisateur, mais la qualité est encore une caractéristique du produit, c'est lui qui est considéré ou non "apte à l'usage". Dans le second type de définition, la qualité est assimilée à la satisfaction, et on verse complètement dans le point de vue de l'utilisateur : si le client n'est pas satisfait, c'est que le produit ou le service n'est pas "de qualité", indépendamment de ses caractéristiques propres. Nous avons donc remplacé la catégorie *fondée sur l'utilisateur* par deux nouvelles catégories : les définitions *par l'adéquation* et les définitions *par la satisfaction*. En second lieu, nous avons rebaptisé l'*approche transcendantale* de Garvin, qui devient pour nous la définition *par l'excellence*, et nous y incluons toutes les définitions qui assimilent la qualité à l'excellence ou à une quelconque forme de perfection. Nous obtenons ainsi six catégories de base : les définitions par le produit (PR), les définitions par la valeur (VA), les définitions par la conformité (CF), les définitions par l'adéquation (AD), les définitions par la satisfaction (SA) et les définitions par l'excellence (EX). On trouvera à la figure 4.1 des exemples de définitions appartenant à chaque type.

² Nous entendons par "définitions différentes" des ensembles définition-auteur. Par exemple, si trois auteurs différents, dans trois ouvrages, utilisent une définition identique, cette définition sera comptée trois fois. Si un même auteur reprend la même définition dans différents ouvrages, cette définition ne sera considérée qu'une fois, au moment de la première apparition recensée. Enfin, si un même auteur présente différentes définitions dans différents ouvrages, elles seront considérées comme des définitions différentes.

Un premier tri des définitions nous a conduit à ajouter deux catégories supplémentaires, celle des *définitions multiples* et celle des *nouvelles définitions*. La première catégorie vient du fait que, dans plusieurs ouvrages, la qualité est définie de différentes façons. Nous ne faisons pas référence ici aux définitions multidimensionnelles de Seawright et Young (1996), ni aux auteurs — et ils sont nombreux — qui mentionnent l'existence de différentes définitions avant d'en choisir une ou d'en proposer une nouvelle. Ce que nous incluons dans la catégorie des *définitions multiples*, ce sont celles qui combinent des définitions appartenant à différents types de base. Dans certains cas, la définition multiple s'inscrit dans le cadre d'une discussion sur les "différents sens du mot *qualité*", discussion qui se termine soit par la conclusion que tous ces sens sont pertinents et doivent être utilisés, soit par une mise en équivalence de ces définitions, soit par l'absence de choix. Dans d'autres cas, les auteurs présentent une définition en plusieurs volets qui intègre, en fait, des types différents. Quel que soit le cas, nous avons regroupé ces définitions dans une catégorie à part et tenté de caractériser les différents éléments qui les constituent. L'autre catégorie supplémentaire est celle des "*nouvelles*" définitions. Il s'agit de définitions, ou de parties de définitions multiples, qui ne peuvent être classées selon notre typologie³.

Le classement des définitions dans une catégorie donnée n'est pas toujours évident. Dans certains cas, il faut analyser un segment de texte assez large autour de la définition pour parvenir à la classer. Prenons, par exemple, la définition donnée en exergue par Edwards (1968) dans un texte intitulé *The Meaning of Quality* : "*As an economic concept, quality is the capacity of a commodity or service to satisfy human want*". Si on s'arrête là, on peut croire à une définition par la

³ Nous entendons par "nouvelles" définitions l'ensemble des définitions que nous ne sommes pas parvenu à classer selon la typologie de Garvin. Comme ces définitions sont aussi les plus récentes (elles n'apparaissent que dans les années 80, vraisemblablement après le travail de classification de Garvin), nous les nommons *nouvelles* pour simplifier les choses. Il ne faut pas entendre par là qu'elles n'existaient pas auparavant ou qu'elles constituent des innovations.

Définitions de type produit :

"The term "quality," as applied to the products turned out by industry, means the characteristic or groups or combination of characteristics which distinguishes one article from another, or the goods of one manufacturer from those of his competitors, or one grade of product from a certain factory from another grade turned out by the same factory." (Radford, 1922 : 4)

"The *quality* of a product is a composite of many quality characteristics. A *quality characteristic* is a property (e.g., a dimension, a temperature, a pressure, etc.) used to define the nature of the product." (Kirkpatrick, 1970 : 6)

Définitions de type valeur :

" [the word *quality*]means "best for certain customer conditions." These conditions are (a) the actual use and (b) the selling price of the product. Product quality cannot be thought of apart from product cost." (Feigenbaum, 1951 : 1)

"Hence the challenge to the success of quality control in all its implications is to make "quality" synonymous with "value" (Hagan, 1968 : 15)

Définitions de type conformité :

"As we use it Quality means conformance. It is the measure of whether we did what we planned or not, in the way that we conceived it." (Crosby 1967, p.4)

"It's not that quality is hard to define : it's simply the absence of variation." (Port et Carey, 1991 : 8)

"In simple terms, quality can be defined as zero defects in the products and services provided by an organization in order to satisfy customer needs. It is about quality in all aspects of a company operations and, perhaps even more important, about doing things right first time" (Collard, 1993 : 3)

Définitions de type adéquation :

"In this book, the word "quality," unless otherwise stated, refers to fitness for use." (Juran, 1970 : 4)

"*Quality* : The totality of features and characteristics of a product or service that bears on its ability to satisfy given needs." (ASQC Glossary, EOQC Glossary, ANSI/ASQC A3(1978), cité dans Freund, 1983:51)

Définitions de type satisfaction :

"Quality can best be defined as satisfying customer needs, both externally and internally." (Griffiths, 1990 : 3)

"We prefer the definition of quality as *delighting the customer by consistently meeting and continuously improving on his requirements.*" (Hand, 1992 : 26)

"Quality is defined as what is important from the customer's viewpoint" (Cary, 1995 : 75)

Définitions de type excellence :

"Quality is perfection : zero defects, zero errors, zero failures, zero wasted time, zero complaints, and zero unacceptable behavior. " (Rosander, 1989 : 9)

" quality is no more or less than a "degree of excellence." (The Royal Bank, 1990 : 24)

"... a lot of confusion as to just what QUALITY means. Most of us instinctively recognize a high quality product or service. It meets our functional and aesthetic needs in a superior manner." (Conway, 1992 : 4)

Figure 4.1. Exemples de définitions appartenant à chacun des types

satisfaction. Toutefois, l'ensemble de l'article tente de faire ressortir que la qualité est liée au fait que le produit convient aux besoins de l'utilisateur, mais que ces besoins doivent être rationnels et correspondre à des caractéristiques précises :

Quality, then, is the capacity of a good or service to satisfy those wants of its users that are intelligibly related to its characteristics in performance. Quality can have meaning only where wants are intelligibly defined and where the satisfaction of them takes place by intelligible means... (Edwards, 1968 : 37)

Il nous semble donc que ce que la définition d'Edwards est, en fait, une définition par l'adéquation, même s'il n'utilise pas l'expression *fitness for use*. À l'opposé, une des définitions qui nous a posé le plus de difficulté est celle qui dit de la qualité qu'elle consiste à "rencontrer ou dépasser les exigences du client". Cette formulation est rencontrée à plusieurs reprises dans les textes du début des années 90. Selon la façon dont on la comprend, on peut la rapprocher des définitions du type *adéquation*, des définitions du type *conformité*, ou encore des définitions du type *satisfaction*. Même les auteurs qui proposent cette définition ne s'entendent pas sur son affiliation. Selon Oakland (1993), elle équivaut à l'*aptitude à l'usage* et à la *conformité aux exigences* ainsi qu'à d'autres définitions qu'il met toutes dans le même sac⁴. Pour Brunetti (1993), au contraire, les définitions par l'*aptitude à l'usage* et par la *conformité* correspondent à l'"ancien" sens de la qualité, qui n'est plus adéquat et qui doit être remplacé par "rencontrer les exigences des clients". Devant ce débat, et comme cette définition est souvent présentée dans le cadre d'une discussion sur l'importance d'adopter une *orientation client* et de *dépasser les attentes*, nous avons décidé de la classer dans la catégorie *satisfaction* (la définition d'Oakland sera alors considérée comme une définition multiple).

⁴ Il écrit : "Quality then is simply meeting the customer requirements, and this has been expressed in many ways by other authors : 'Fitness for purpose or use' - Juran ; 'The totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs' - BS 4778, 1987 (ISO 8402, 1986) Quality Vocabulary : Part 1, International Terms ; 'Quality should be aimed at the needs of the consumer, present and future' - Deming ; 'The total composite product and service characteristics of marketing, engineering, manufacture and maintenance through which the product and service in use will meet the expectation by the customer' - Feigenbaum ; 'Conformance to requirement' - Crosby " (Oakland, 1993 : 5)

On trouvera à l'annexe 1a la liste chronologique des définitions appartenant aux différentes catégories et, au tableau 4.1, les fréquences cumulées par période et par catégorie. On remarque que plus des deux tiers de nos définitions (61 sur 86) proviennent d'ouvrages publiés après 1985. Il y a à cela plusieurs raisons. D'abord, nous avons voulu nous assurer de bien représenter cette période, qui correspond à la croissance et à la maturité du mouvement Qualité. En deuxième lieu, le nombre d'ouvrages portant sur la gestion de la qualité a considérablement augmenté pendant cette période et les sources sont donc plus abondantes. Enfin, c'est parmi les ouvrages publiés dans cette période qu'on retrouve le plus grand nombre de définitions de la qualité : dans plusieurs textes antérieurs à cette période, surtout ceux portant sur les techniques de contrôle de la qualité, le terme *qualité* n'est pas défini (on définira plutôt le *contrôle de la qualité*, ou encore le *contrôle statistique* ; le sens du terme *qualité* semble être tenu pour acquis et l'usage qui en est fait nous croit qu'il s'agit des caractéristiques du produit ou de l'absence de défauts).

Période	Produit	Valeur	Adéquation	Conformité	Satisfaction	Excellence	Nouvelle	Multiple	Total
1920-29	1								1
1930-39	1								1
1940-49	1								1
1950-59	1	1						2	4
1960-69		2	3	1				2	8
1970-79	1	1	1	1					4
1980-84	1		3				1	1	6
1985-89	1	1	3	1	2	4	3	6	21
1990-94			2	4	10	2	9	4	31
1995-99				1	3			5	9
Total	7	5	12	8	15	6	13	20	86

Tableau 4.1. Nombre de définitions appartenant à chacun des types

La répartition des définitions au tableau 4.1 met en évidence la direction dans laquelle elles ont évolué. Les définitions plus anciennes stipulent que la qualité est un ensemble de caractéristiques précises que possède ou non le produit. Vient ensuite, dans les années 50, la définition par la valeur, qui fait intervenir les préoccupations du client non seulement quant aux caractéristiques que possède le produit mais aussi quant à son prix de vente. Selon nos données, et contrairement à ce que propose Garvin, la définition par la valeur ne deviendra jamais très populaire. On voit plutôt apparaître, dans les années 60, les définitions par la conformité et par l'adéquation. Ce dernier type de définition est d'ailleurs celui qui sera adopté dans les lexiques "officiels" publiés par différentes instances de normalisation : l'*American Society for Quality Control* et l'*American National Standards Institute* (norme ANSI/ASQC A3, 1978), le *Japanese Industrial Standard* (norme JIS Z8101-1981) et l'*International Standards Organization* (norme ISO 8402, 1986). Enfin, à partir du milieu des années 80, ce sont les définitions par l'excellence et, surtout, par la satisfaction qui prennent le dessus (ce qui est rejoint les observations de Reeves et Bednar). C'est aussi à ce moment que les définitions multiples deviennent plus fréquentes et qu'on voit apparaître de "nouvelles" définitions.

Nous avons ensuite procédé à la répartition des différentes composantes des définitions multiples dans chacune des catégories (tableau 4.2). La tendance générale est identique à celle observée au tableau 4.1, quoique les définitions par la conformité semblent maintenant être apparues un peu avant celles par l'adéquation. D'autre part, le tableau 4.2 montre que les anciennes définitions sont conservées, du moins jusqu'à un certain point. C'est particulièrement vrai des définitions par la conformité : après 1985, elles n'apparaissent comme définition "simple" qu'à 6 reprises (voir tableau 4.1), mais elles sont 11 fois intégrées à une définition multiple. Des 15 définitions multiples recensées après 1985, dix combinent des définitions par l'excellence ou par la satisfaction, ou encore de toutes nouvelles définitions, avec des définitions plus anciennes. Ainsi, on ajoute de nouvelles définitions au terme *qualité*, mais les acceptions plus anciennes ne disparaissent pas complètement.

Période	Produit	Valeur	Adéquation	Conformité	Satisfaction	Excellence	Nouvelle	Total
1920-29	1							1
1930-39	1							1
1940-49	1							1
1950-59	3	1		2				6
1960-69	1	2	4	2		1		10
1970-79	1	1	1	1				4
1980-84	1	1	4		1		1	8
1985-89	2	2	7	4	7	5	5	32
1990-94	1	1	4	8	11	2	9	36
1995-99	1	1	1	5	8	2		18
Total	13	9	21	22	27	10	15	117

Tableau 4.2. Fréquence d'utilisation de chacun des types de définitions (après répartition des définitions multiples)

4.1.3. Les "nouvelles" définitions de la qualité

Quelles sont donc ces définitions de la qualité qui ont fait leur apparition dans les années 80 et 90? Considérées dans leur ensemble (figure 4.2), elles sont assez différentes les unes des autres. On peut toutefois dégager quelques caractéristiques partagées par plusieurs d'entre elles. D'abord, bon nombre de ces définitions font référence à la *satisfaction* (voir les définitions nos. 5, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 15), ce qui va dans le sens de l'évolution globale des définitions. Plus nouveau est le fait que plusieurs des définitions intègrent les intérêts financiers de l'organisation, que ce soit par des références à la performance globale (nos. 4 et 15), à l'efficacité et à la productivité (nos. 6 et 15), à la réduction des coûts (nos. 8 et 14), ou encore aux profits (nos. 5, 7, 12, 15). Quelques-unes aussi associent la qualité aux individus : *quality of people* (nos. 2 et 3), *an attitude of mind* (no.4),

1. "Quality is the loss a product causes to society after being shipped, other than any losses caused by its intrinsic functions". (Taguchi, 1980, tel que cité dans Kackar, 1986 : 22 et dans Lockner et Matar, 1990 : 12)
2. "Narrowly interpreted, quality means quality of product. Broadly interpreted, quality means quality of work, quality of service, quality of information, quality of process, quality of division, quality of people, including workers, engineers, managers, and executives, quality of system, quality of company, quality of objectives, etc." (Ishikawa, 1985 : 45)
3. "In its broadest sense, quality is anything that can be improved. When speaking of "quality" one tends to think first in terms of product quality. When discussed in the context of KAIZEN strategy nothing could be further off the mark. The foremost concern here is the *quality of people*. (Imai, 1986 : xxiii)
4. "Quality is also an attitude of mind... For if quality is understood, not just as the goodness of an end item but as the performance of the entire enterprise, great savings are possible." (Wadsworth et al., 1986 : 18)
5. "My own definition is, "Quality is profit to the maker, value to the user, and satisfaction to both." (Collins, 1987 : 11)
6. "Quality of execution : Are you doing things right? How efficient are the processes used to design, manufacture, deliver, and provide maintenance for your products? How well do you plan and provide services to your customer?" (Scholtes, 1988 : 2.7)
7. "*quality is profitably, promptly and consistently providing the "customer" with the goods and/or services that meet his/her needs.*" (Stitt, 1990 : 5)
8. "Quality is : Fully satisfying agreed customer requirements at the lowest internal cost" (Bank, 1992 : 15)
9. "If quality means nothing more than excellence, it is another red herring... Quality has almost nothing to do with excellence. It is too revolutionary to have any good synonyms. But why no antonyms? This question puzzled me for several months, until a simple answer occurred to me. the opposite of quality is the *status quo*, the norm, our current paradigm of management. Quality is something completely different. It stands in opposition of everything else in the world of business management. It is a new management paradigm, holding as much potential for the 20th century as the industrial revolution held for the 18th century." (Hiam, 1992 : 7)
10. "*Quality* : A basic business strategy that provides goods and services that completely satisfy both internal and external customers by meeting their explicit and implicit expectations." (Tenner et DeToro, 1992 : 31)
11. "This complex definition — *high quality means delivering loyalty-producing products and services along all dimensions of quality with a single effort* " (Schuler et Harris, 1992 : 32)
12. "... in this "quantum" paradigm, *quality is the achievement of significant leaps in work processes, stakeholder benefit, and personal commitment — based on values of caring and integrity*" (Miller, 1993 : 9)
13. "quality is the capacity, which whole organization can be made to have, to continually learn and implement customer wants." (Greene, 1993 : 217)
14. "Quality means meeting customers' (agreed) requirements, formal and informal, at lowest cost, first time every time." (Flood, 1993 : 42)
15. "*Quality* embraces and unifies every element contributing to excellence, which is the fundamental goal of every company. Quality, therefore, includes the following : competitiveness ; delivery ; cost ; morale ; productivity ; profit ; product quality ; quantity or volume ; performance ; service ; safety ; concern for the environment ; the stockholders' interest. The all-embracing dimension of *quality* is particularly important at the operational level of a company." (Galgano, 1994 : 4-5)
 "The operational meaning of quality is the very essence of the concept, and it represents a revolutionary break with the past. Such an operational concept can be examined from two vantage points : *Quality as customer satisfaction...* Quality thus acquires a "warm" meaning, which goes beyond number and technical details.... *Quality as output...* The output represents the individual's or unit's quality. The parts produced by a manufacturing department represent the department's quality just as a report or a budget represents the quality of the budget department. Output is quality, and quality is output. (*ibid.* : 5-6)

Figure 4.2. Les "nouvelles" définitions de la qualité

personal commitment — based on values of caring and integrity (no.12), *morale* (no.15). Finalement, on cherche à montrer que la qualité doit s'entendre dans un sens très large. Dans certains cas, la référence à l'élargissement est directe : *broadly interpreted* (no. 2), *broadest sense* (no.3), *embraces and unifies every element* (no. 15)⁵. Dans le cas des définitions nos. 2 et 15, on dresse une longue liste d'éléments variés maintenant inclus sous la bannière de la qualité. L'élargissement apparaît aussi dans le caractère extrêmement général de certaines définitions : *anything that can be improved* (no.3) ; *the performance of the entire entreprise* (no.4) ; *the opposite of quality is the status quo, the norm, our current paradigm of management* (no.9), *every element contributing to excellence* (no. 15), *quality is output* (no. 15). Dans au moins trois cas (nos. 2, 3 et 4), l'élargissement est directement présenté comme un progrès par rapport à une définition de la qualité qui serait réduite à une caractéristique des produits.

Si on regroupe les observations que nous avons pu faire jusqu'à maintenant, on peut déjà formuler deux conclusions préliminaires :

1) Le terme *qualité*, tel que défini par les auteurs en gestion de la qualité, recouvre un ensemble de notions de plus en plus large et varié. L'élargissement est réalisé par le biais de nouvelles définitions explicitement plus englobantes de même que par l'augmentation des définitions multiples. Ces dernières permettent un déplacement vers les définitions par l'excellence et par la satisfaction sans qu'il soit nécessaire d'abandonner totalement les définitions plus anciennes. Le phénomène de conservation touche particulièrement les définitions par la conformité, ce qui s'explique probablement par le fait que ces définitions présentent l'avantage de faciliter la mesure et l'évaluation, tel qu'on l'a vu au chapitre 2. La qualité signifie alors à *la fois* la satisfaction, la conformité, l'excellence, etc. Évidemment, dans la mesure où les auteurs qui proposent des définitions multiples s'appuient sur ceux qui les ont précédés, il ne faut pas s'étonner que ces

⁵ En réalité, les références à l'élargissement de la définition de la qualité sont beaucoup plus fréquentes dans les textes. Ne sont indiquées ici que celles qui sont incluses dans la définition.

définitions ne deviennent plus fréquentes qu'à partir du moment où il existe une certaine variété dans les définitions simples. La parution de l'article de Garvin (en 1984), qui met en évidence la présence de différentes définitions, peut aussi expliquer en partie leur prolifération soudaine. Quoiqu'il en soit, il s'agit d'une tendance importante puisque les définitions multiples représentent près du quart des définitions recensées. L'élargissement — ou plutôt, la possibilité d'élargissement — se manifeste aussi de façon indirecte par le rejet ou la mise en veilleuse des définitions considérées comme plus objectives (la présence de certaines caractéristiques, la conformité) et par l'augmentation des définitions plus subjectives (la satisfaction, l'excellence).

2) Au fil des ans, le terme *qualité* est défini de façon moins technique et paraît de moins en moins directement relié aux caractéristiques du produit. Les définitions de type "produit" ont pratiquement disparu, de même que les définitions de type "valeur" et "adéquation". Par contre, on intègre maintenant dans la définition la satisfaction des clients ou encore l'efficience et la performance de l'organisation. Ces éléments ont toujours été présents dans les textes sur la gestion de la qualité (on n'a, pour s'en convaincre, qu'à lire Radford, 1922), mais ils étaient auparavant présentés comme les avantages à retirer de l'amélioration et du contrôle de la qualité des produits et des services. On les utilisait comme arguments pour convaincre les décideurs de l'importance de gérer la qualité. Or, on fait maintenant de ces résultats éventuels la nature même de la qualité : on ne dit pas de la qualité qu'elle est *ce qui va permettre de* satisfaire les clients ou de réduire les coûts, mais bien qu'elle *est* la satisfaction, qu'elle *est* la réduction des coûts et la profitabilité. De cette manière, les intérêts des publics auxquels on s'adresse font partie intégrante de la définition. Enfin, certaines des nouvelles définitions présentent la qualité comme une façon d'être et d'agir : on peut voir là soit l'intégration dans la définition des intérêts des employés (la qualité *est* le plaisir du travail bien fait), soit une intégration des moyens (la qualité *est* l'implication des employés plutôt que la qualité *requiert* l'implication des employés). Nous voyons là une nouvelle manifestation de

la réduction de la composante technique et de l'ajout d'une valeur de légitimité qui sont prévus par l'approche institutionnelle : en disant de la qualité qu'elle est la satisfaction des clients, qu'elle est l'efficacité ou qu'elle est le plaisir du travail bien fait, on la rend légitime *par définition*. Ce phénomène sera encore accentué lors du passage au *total quality management*, comme on le verra au chapitre suivant.

Une autre façon de considérer l'évolution des notions consiste à regarder les définitions qui sont explicitement mises de côté. Nous avons donc décidé d'intégrer à nos données ce qu'on pourrait appeler les "contre-définitions", c'est-à-dire les définitions de la qualité que les auteurs mentionnent mais pour mieux les délaissier, s'en distancier, y ajouter ou carrément s'y opposer.

4.1.4. Les contre-définitions

Pour introduire et renforcer une définition stipulative, particulièrement dans le cadre du travail de problématisation, les auteurs opposent souvent la nouvelle définition à une définition antérieure censée présenter des lacunes importantes. Tuckman (1995) a déjà observé ce phénomène dans le discours sur la gestion de la qualité :

Central to TQM is the rejection of 'common sense' notions of quality : 'The first erroneous assumption is that quality means goodness, or luxury, or shininess, or weight' [Crosby, 1979 : 14].

No less is 'quality' some transcendent, metaphysically or aesthetically defined - or more usually undefinable - notion. The very definition of 'quality' deployed within TQM discourse is down-to-earth, material and measurable. It grows out of, and conforms to, a relation between component manufacturer and assembler. (1995 : 56)

Lors de la recension des définitions, nous avons effectivement rencontré à plusieurs reprises ce genre de mises en contraste, mais nous croyons que la situation est plus complexe que celle décrite par Tuckman. Nous avons donc entrepris de colliger toutes les définitions auxquelles les auteurs s'opposaient, qu'ils jugeaient insuffisantes ou qu'ils disaient devoir abandonner, et toutes celles qui

étaient présentées comme possibilités autres⁶. Vingt-deux mises en contraste ont été recensées et placées par ordre chronologique. Nous avons ensuite caractérisé chacune des définitions à partir des six catégories utilisées plus tôt (*produit, valeur, conformité, adéquation, satisfaction et excellence*). On trouvera à l'annexe 2 le relevé complet de ces mises en contraste et du codage effectué⁷, et au tableau 4.3 la compilation des résultats.

période	Définition contrastée						Définition proposée					
	PR	VA	AD	CF	SA	EX	PR	VA	AD	CF	SA	EX
1930-39						1	1					
1940-49												
1950-59						2	1	1				
1960-69	1					3		1	2	1		
1970-79						2		1	1			
1980-84		1		1		1			1			
1985-89			2	4	1						1	3
1990-94		2		3	1	2				1	3	
1995-99	1		1	1		1				1	2	
cumulatif	2	3	3	9	2	12	2	3	4	3	6	3

Tableau 4.3. Compilation des types de définitions mis en opposition

Comme on le voit par l'effet d'"image miroir" du tableau précédent, les définitions remises en cause évoluent dans la direction contraire de celle des

⁶ Nous n'avons conservé aux fins de la compilation que les mises en opposition où les deux parties de l'argument sont claires : l'auteur précise à quelle(s) définition(s) il s'oppose et il présente de façon explicite une nouvelle définition.

⁷ Dans le cas des définitions opposées, nous avons codé comme une opposition à l'excellence toutes celles qui disent de la qualité qu'elle n'est pas "*the goodness of a thing*". On pourrait toutefois argumenter qu'il s'agit d'une définition par la satisfaction. L'interprétation ne change pas nos conclusions, puisqu'il s'agit dans les deux cas de définitions subjectives et liées à l'usager.

définitions proposées. Ainsi, l'observation de Tuckman quant au rejet du sens populaire est juste, mais elle ne vaut pratiquement que pour les mises en opposition antérieures à 1980. Jusqu'au début des années 80, on met l'accent sur les définitions plus techniques et on tente de les opposer au sens habituel du mot qualité (soulignés par nous) :

...
 In the phrase "quality control" the word quality does not have the popular meaning of "best" in any absolute sense" (Feigenbaum, 1951, 1961)

The word quality is often used by the layman in a relative sense that does not include many of the quantitative attributes such as... (ASNI/ASQC A3 - 1978)

In the popular sense of the word... the word *quality* means general excellence (Grant et Leavenworth, 1964, 1972, 1980)

Les raisons fournies à ce rejet du sens habituel d'*excellence* ont d'abord trait, comme le souligne Tuckman, aux problèmes d'opérationnalisation et de mesurabilité qu'il pose (soulignés par nous) :

Such a concept [the goodness of an object] is too indefinite for practical purpose" (Shewhart, 1931)

Obviously, the norm against which degree of excellence is judged may vary from one individual to another and often may not be defined clearly even in the mind of the person making such a statement. In most instances, quality in this popular sense cannot be expressed in terms of numbers. (Grant et Bell, 1961 : 14)

Quality aimed at, to meet the needs of the customer, must be stated in terms of specified quality-characteristics that can be measured (Deming, 1980, dans Kilian, 1992 : 94)

Mais on justifie aussi le rejet des définitions par l'excellence par le fait qu'elles sont associées à l'idée que la qualité coûte cher. C'est particulièrement le cas chez Crosby, qui s'appuie sur la définition par la conformité pour affirmer que "*Quality is Free*" (1979) :

In fact, quality is precisely measurable by the oldest and most respected of measurements — cold hard cash. Ignorance of this fact has led many managements to dismiss quality with a wave of the hand as something beyond handling. They are thinking of quality as goodness and spend their time having emotional discussions... Quality is measured by the cost of quality which... is the expense of nonconformance — the cost of doing things wrong. (Crosby, 1979 : 18)

Pour comprendre l'opposition aux définitions vulgaires, il faut se remettre dans le contexte de l'époque. À partir des années 20, la gestion de la qualité tente de s'imposer comme spécialité à l'intérieur des organisations en se servant des statistiques et du génie industriel. Dans ce cadre, la qualité doit être définie de façon à permettre la mesure et le contrôle. Toutefois, il semble que les auteurs savent bien qu'ils créent ainsi un métaterme commun et ils doivent donc rejeter explicitement les définitions habituelles du mot *qualité*, ce qui n'empêche pas certains auteurs de reconnaître les mérites de la définition par l'excellence en matière commerciale ou de motivation :

This does not mean, however, that the subjective measure of quality is not of interest. On the contrary, it is the subjective measure that is of commercial interest. It is the subjective side that we have in mind when we say that the standards of living have changed. (Shewhart, 1931 : 54)

There is something to be said for excellence, ignoring cost ; it has great value in terms of morale and even patriotism. There is even a market for it, although this is bound to be limited ; let excellence of quality not be dismissed lightly. (Weinberg, 1969 : 1)

Le fait que les définitions par l'excellence soient reprises dans les années 80 et que les notions de "bons" et de "meilleurs" produits soient également réintroduites nous permet donc de croire que l'intérêt commercial et la capacité à motiver sont maintenant jugés plus importants que la sauvegarde de l'expertise technique. Non seulement les définitions subjectives de la qualité sont-elles réhabilitées, mais plusieurs auteurs s'opposent ouvertement aux définitions par l'adéquation et, surtout, par la conformité, dorénavant jugées trop "techniques", trop éloignées des "véritables besoins" des clients et pas assez "globales" (soulignés par nous) :

If quality is perceived as merely meeting technical specifications... only mediocre results will be achieved. (Hoerschmeyer, 1989)

It is no longer acceptable to think of quality as simply conformance to specifications. Quality has a far broader meaning in today's marketplace. (Cross et Lynch, 1990)

Quality is what the customer says it is. It is not what an engineer or marketer or merchant says it is... The pursuit of excellence — deep recognition that what you are doing is right — is the strongest human emotional motivator in any organization

and it's the basic driver in true quality leadership. Quality programs based solely on charts and graphics are never enough. (Feigenbaum, 1991 : 828)

a new term... "delighting the customer." This is one of the first time that a word suggesting an emotion has appeared in the quality-improvement vocabulary — note the "emotional" tone replacing a more technical definition. (Miller, 1993 : 10)

Quality as customer satisfaction... Quality thus acquires a "warm" meaning, which goes beyond number and technical details (Galgano, 1994 : 5)

In its full meaning quality is far more than conformance, far more than fitness for purpose. Quality is concerned with providing a service that delights our customers. (Owen, 1995)

Finalement, il est intéressant de constater que les définitions rejetées, après 1980, sont celles qui étaient proposées par Juran, Crosby et Feigenbaum. Dans quelques rares cas, le reproche est direct ("*Juran and Crosby both leave the defining of quality solely within the province of the producer. Such a definition falls short of being truly useful in the pursuit of quality*", [Townsend, 1986 : 4]). On peut y voir une controverse entre experts, comme il en arrive dans tout discours savant. Mais paradoxalement, bien des auteurs qui se distancient des définitions des gourous ne se privent d'avoir recours à ces mêmes gourous comme argument d'autorité. Il faut dire que certains gourous ont aussi changé leur façon de définir la qualité, généralement sans avoir l'air d'y toucher. Voyons comment ils y sont parvenus.

4.2. Quelques cas individuels, ou comment changer de définition

Nous avons voulu, dans la foulée du travail entrepris par Reeves et Bednar, analyser la façon dont certains auteurs ont modifié leur façon de définir les termes d'un ouvrage à l'autre. Nous avons donc constitué quatre séries de textes montrant l'évolution des définitions chez quatre auteurs importants. Deux de ces séries sont celles que Reeves et Bednar ont déjà utilisées, c'est-à-dire les rééditions de *Total Quality Control* de Feigenbaum et du *Quality Control Handbook* de Juran. Nous les avons enrichies d'autres textes de ces auteurs de manière à fournir le meilleur aperçu possible de l'évolution des définitions qu'ils proposent. Une autre série est formée des sept rééditions du livre *Statistical Quality Control*, dont l'auteur principal est Grant. Bien que Grant ne soit pas considéré comme un des gourous de la

qualité, *Statistical Quality Control* est un ouvrage de référence important expliquant de façon détaillée les principes et les méthodes du contrôle statistique de la qualité. Or, malgré le caractère technique du livre, la définition de la qualité y subit des changements intéressants. Enfin, une dernière série est composée de différents textes de Crosby, un auteur fréquemment inclus parmi les gourous. Les quatre séries s'étendent toutes sur au moins trente ans et elles recouvrent toutes la période de montée en popularité du mouvement Qualité.

Nous aurions aimé ajouter à ces quatre séries une analyse de l'évolution des définitions chez Deming. Mais, bien qu'il soit considéré comme le père du mouvement Qualité, Deming ne donne jamais une définition claire du terme *qualité* (Lindsay et Petrick, 1997). Tout au plus indique-t-il dans *The New Economics* (son dernier livre, paru en 1993) : "*What is quality? A product or service possesses quality if it helps somebody and enjoys a good and sustainable market*" (1993 : 2). Pour le lecteur curieux, nous avons colligé à l'annexe 3 une variété d'extraits où Deming aborde la question de la définition. On y verra que sa conception de la qualité est particulièrement ambiguë.

Il importe de souligner que nos séries ne sont pas constituées des ouvrages entiers des auteurs précédents, mais seulement des sections ou des chapitres où sont présentées les définitions de la qualité. Ces segments de textes ont été repérés grâce aux index et aux tables des matières, de même qu'en parcourant les chapitres qui abordent les principes de base de la gestion de la qualité. Il n'est donc pas exclu que les auteurs aient défini ou utilisé la qualité de façon différente ailleurs dans leurs livres.

4.2.1. Le terme *quality* chez Grant

Pour analyser l'évolution de la définition du terme *quality* chez Grant, nous partons d'une série de textes pas tout à fait homogène. D'une part, seules les trois premières éditions du livre *Statistical Quality Control* (1946, 1952, 1964) sont signées uniquement par Grant. Pour toutes les éditions suivantes (1972, 1980,

1988, 1996), Grant s'adjoit la collaboration de Leavenworth. D'autre part, nous avons cru bon d'ajouter à cette série un article paru dans *Industrial Quality Control (Some Comments on the Semantics of Quality and Reliability)*, Grant et Bell, 1961). Ce texte est tout entier consacré au problème de la définition et présente certains liens avec l'évolution des définitions constatée dans le livre.

Dans les quatre premières éditions du livre, la qualité est d'abord définie au premier chapitre par une note de bas de page :

In the sense used in statistical quality control, a quality of a manufactured product may be any characteristics of that product. Thus the *quantity* of material in a container is a *quality* of the filled container. (Grant, 1946 : 12 ; 1952 : 10 ; 1964 : 9 ; 1972 : 10)

Il s'agit là d'une définition par le produit. À partir de 1952, Grant ajoute, beaucoup plus loin dans le livre, un développement de la définition par le produit de même qu'une définition par la conformité :

In using the word quality, it is helpful to recognize the distinction between quality of design and quality of conformance. In the sense that a Lincoln is considered to be a better quality automobile than a Ford, or a Cadillac a better quality one than a Chevrolet, the word *quality* is used in the sense of quality of design. The designers of the higher priced automobiles have included certain more costly features aimed to secure greater comfort, better appearance, better performance, etc.

In the sense used in this chapter, quality of conformance relates to whether or not the quality characteristics of a product correspond to those really needed to secure the results intended by the designer. Used in this sense, margins of safety written into design specifications are often aimed chiefly at securing quality of conformance. Where such margins of safety are used with this objective, design specifications and acceptance specifications are properly viewed as interrelated matters. (Grant, 1952 : 442 ; 1964 : 516)

Cette définition des "deux sortes de la qualité" sera présente dans toutes les rééditions suivantes et, à partir de 1972, sera introduite par l'en-tête "*A comment on the semantics of quality*" (Grant et Leavenworth, 1972 : 595 ; 1980 : 581 ; 1988 : 617 ; 1996 : 633). Mais avant d'arriver à ces rééditions, considérons d'abord l'article que Grant et Bell ont publié en 1961. Le corps du texte commence de la façon suivante :

The Shorter Oxford English Dictionary defines *quality* as "degree of excellence." This seems to be as good an approximation as any to the *popular* meaning of the word as it might be applied to manufactured product. In this sense, a person who states that one product has better quality than another presumably means that it has a more satisfactory degree of excellence. Obviously, the norm against which degree of excellence is judged may vary from one individual to another and often may not be defined clearly even in the mind of the person making such a statement. In most instances, quality in this popular sense cannot be expressed in terms of numbers.

In our observation of the common *technical* usages of the word quality with reference to manufactured product, there seem to be at least four different concepts associated with this word. We are not saying that further subdivision of meanings attached to the word might not be useful ; we are merely saying that this is the minimum number of quite different meanings that need recognition by persons engaged in industrial quality control.

A first meaning relates to the "degree of excellence" of the design objectives. We shall refer to this concept as "quality of design." Various writers illustrating this meaning have used a comparison of the Cadillac automobile with the Chevrolet. However, it seems to us that there is considerably more to this concept of quality than this familiar example implies.

A second meaning relates to the effectiveness of the actual design specifications toward realizing the stated or implied design objectives. We shall refer to this concepts as "quality of specification".

A third meaning relates to the conformance of manufactured product to the design specifications. We shall refer to this concept as "quality of conformance".

All of the foregoing three technical meanings of *quality* carry an implication of degree of excellence. However, there is a fourth meaning that is purely descriptive and carries no such implication. We shall refer to this concept as "quality in the neutral sense." For example, the resistance in ohms of an electrical circuit is a quality (or quality characteristic) of the circuit ; the weight and tensile strength of a casting are qualities of the casting ;... (Grant et Bell, 1961 : 14-15)

On retrouve donc ici la définition de la qualité comme étant une caractéristique du produit (qui est maintenant présentée comme le sens "neutre"), puis les deux sortes de qualité relevées dans le livre (*quality of design* et *quality of conformance*). Le dernier sens (*quality of specification*) n'est pas présent sous cette forme dans les six premières éditions du livre. On trouve aussi dans l'article un lien plus clair entre les sens dits "techniques" et le sens populaire :

...the close relationship between the popular meaning and the various technical meanings of *quality* as applicable to manufactured product. It will be recalled that the popular meaning is "degree of excellence." One technical meaning deals with the degree of excellence of the design objective ; another with the degree of excellence with which the design specifications achieve the design objective ; still another with the degree of excellence with which the actual manufactured product conforms to the design specifications. It is obvious that satisfactory quality in the popular sense is closely related to the existence of satisfactory quality in all of the three technical sense. (Grant et Bell, 1961:16)

À première vue, l'intégration de l'excellence dans les définitions techniques peut sembler curieuse, et surtout peu typique des textes de cette époque, si on se fie à l'analyse des contre-définitions. Elle s'explique par le contexte très particulier dans lequel se retrouvent les spécialistes de la gestion de la qualité au début des années 60, alors que la gestion de la fiabilité (*reliability*) tente de s'imposer comme une spécialité différente de la gestion de la qualité. D'ailleurs, toute la seconde partie du texte de Grant et Bell a pour but de critiquer l'usage répandu du terme *reliability* en mettant en évidence la façon dont les partisans de la fiabilité cherchent à l'imposer comme un mot magique et à le rapprocher du sens populaire de la qualité (le degré d'excellence). Mais ils soutiennent aussi que, de toute façon, le dictionnaire définit déjà la fiabilité comme l'un des éléments de la qualité et que la définition technique et la définition populaire de la qualité sont plus près l'une de l'autre que ce n'est le cas pour la fiabilité. Autrement dit, la lutte pour se gagner la faveur des gestionnaires se fait autour de l'appropriation du sens populaire. Grant et Bell reprochent aux tenants de la fiabilité de chercher à exploiter les définitions populaires, mais c'est ce qu'eux-mêmes tentent de faire pour les contrer⁸.

Curieusement, on ne retrouve que des vestiges de l'explication des différents sens techniques et populaires de la qualité dans l'édition de *Statistical Quality Control* qui a suivi la parution de l'article. La discussion sur le sens populaire y est beaucoup plus brève et imprécise :

In the popular sense of the word, particularly as applied to consumer products, the word *quality* means general excellence. More particularly, it may mean excellence in relation to certain things that a consumer wants in a particular product. There are number of different types of reasons why product may have unsatisfactory quality in this popular sense. There may be certain characteristics desired by a consumer (for example, strength, durability, appearance, performance of some sort) that were not designed into the product because the manufacturer did not intend to do so. Or the characteristics may have not been achieved by the product

⁸ Grant et Bell semblent pourtant bien conscients des problèmes posés par les métatermes communs : "*When a word such as value or quality, which is widely and somewhat loosely used in everyday speech, is adopted into technical literature, it may develop a variety of technical meanings. Most of us are like Humpty-Dumpty in wanting our words to mean whatever we please. Nevertheless, there are obvious difficulties in communication when different persons adopt different technical meaning for the same word. These difficulties are increased when it is common for persons using a word to make unconscious and unidentified shifts form one technical meaning to another.*" (1961 : 14)

designer even though they were intended by the manufacturer. Or they may have been designed into the product but the design specifications may not have been carried out when the product was manufactured. Because this popular concept of quality applies to design specifications as well as to inspection specifications, it may be difficult to use numbers to express quality in this sense.

In contrast, if one is concerned solely with inspection specifications, it is common practice to attach numbers to the concept of quality. In the sense of quality of conformance, all product is either good or bad. Nondefective (good) product conforms to specifications ; defective (bad) product does not conform. The per cent defective is a numerical measure of quality of conformance. (Grant 1964 : 319)

Il y a donc une certaine mise en contraste du sens populaire et du sens technique, sans que le premier soit contesté ou rejeté pour autant. De plus, ce commentaire se retrouve assez loin dans le livre et à un endroit différent de la section intitulée "*A comment on the semantics of quality*" (qui réfère aux "deux sortes de qualité" mais sans jamais les présenter comme deux degrés d'excellence). L'extrait ci-dessus est également conservé dans toutes les rééditions suivantes (Grant et Leavenworth, 1972 : 337 ; 1980 : 338 ; 1988 : 382 ; 1996 : 334-335). Toutefois, à partir de l'édition de 1980, la dernière phrase est modifiée de façon à remplacer le terme *defective* par *rejected* (la phrase devient alors : "*The per cent rejected is a numerical measure of quality of conformance*"). Les auteurs expliquent, dans la préface de 1980, l'origine de ce changement :

The words *defective* and *defect* are no longer used in the portion of this book that deals with various aspects of process control. It is explained in Chapter 1 that the technical meaning of these words differ from their popular meanings and that these differences in meaning have been the source of much confusion and misunderstanding in litigation about product liability. (1980, xiv)

Contrairement à la situation de 1961 où on trouvait avantage à se rapprocher des définitions vulgaires du mot *qualité*, l'usage populaire des termes pose maintenant problème et on tente de s'en dissocier — dans ce cas, en changeant de terme. Aucune modification n'est apportée dans l'édition 1988 mais, dans l'édition 1996, les changements sont considérables. Alors que les questions sémantiques n'étaient auparavant abordées que très loin dans le livre, le premier chapitre s'ouvre maintenant sur une section intitulée "*The meaning of quality*", section qui s'étend sur deux pages complètes. Elle commence par une discussion de la définition du mot *qualité*, qui met maintenant l'accent sur la *satisfaction* :

How do you define *quality*? A curt response might be, "I really can't define it, but I sure do know it when I see it." A more reflective observer might say, "Quality is in the eye of the beholder." Assertions such as these frequently are offered as flippant responses to the question. Nevertheless they do offer some insight into the true nature of "quality" because they focus directly on the respondent rather than on a thing or an action being judged. In the popular sense, identifying quality is purely a judgment call... If the good, service, activity, or whatever *satisfies* us, we judge it to be something of quality. If we are not satisfied, we judge it to lack quality. In the popular sense, we judge the *degree of excellence* of a good or service by comparing it explicitly or implicitly to something else and in the context of our life experiences... Quality, then, must be judged in terms of *customer satisfaction*. (Grant et Leavenworth, 1996 : 3-4)

Le sens populaire identifié par Grant et Leavenworth associe maintenant degré d'excellence et satisfaction du client. De plus, il est présenté comme constituant "la vraie nature de la qualité". Enfin, la qualité est étendue non seulement aux services mais aussi aux *activités* et à "*whatever*". Malgré tout, Grant et Leavenworth considèrent que cette définition n'est pas suffisante et réintroduisent dans le texte une version modifiée du segment de l'article de 1961 décrivant les quatre sortes de qualité :

As engineers, production or service managers, or businesspeople, this customer satisfaction concept is not sufficient to translate the needs and desires into products and services. There is a specification-production-inspection cycle that requires more careful definition than has been given so far. Thus we may consider four quite different technical meanings of the word *quality* :

The first meaning is purely descriptive. It defines some characteristic of the good or service. An electrical heater element has resistance, which is measured in ohms... These are characteristics. There is no implication of degree of excellence, just the potential for recording measurable fact.

The other three technical meaning of quality pertain to *degree of excellence* in design, specification, and production or implementation. The second meaning bears on the *quality of design*. It addresses the question, "How well does the design meets its objectives?" These design objectives must be enunciated by management. They are derived from the perceived needs and desires of customers. Much interaction between provider and customer may be required before design objectives are clarified to the point where all agree that the design is satisfactory in terms of its degree of excellence.

The third meaning relates to *quality of specification*. It addresses questions about the effectiveness of design specifications in realizing stated or implied objectives. This is the stage at which concepts are turned into drawings, procedures, dimensions, bills of material, processes, timetables, and so on.

The fourth meaning relates to *quality of conformance*. It addresses questions about degree of excellence of conformance of the service or manufactured product to the design specifications. Some writers on quality control say that quality means conformance to specifications and nothing more. As we have indicated, quality must be built into design, specification, and conformance. Conformance to improper specifications or to specification that do not derive from an excellent design will not lead to excellent services and products. (Grant & Leavenworth, 1996 : 4-5)

Si on compare cette version avec celle de 1961, on remarque que la mise en contraste se fait moins avec la définition par l'excellence qu'avec la définition par la satisfaction, qui est jugée vraie mais peu opérationnelle. L'ordre dans lequel les quatre sortes de qualité sont présentées a également changé : la définition par les caractéristiques (qui correspond à l'approche produit dans la typologie de Garvin et dans la nôtre) est placée en première place plutôt qu'en dernière position. Il ne faudrait cependant pas en conclure qu'elle devient plus importante, au contraire. Mettons en parallèle les deux formulations :

1961

...All of the foregoing three technical meanings of *quality* carry an implication of degree of excellence. However, there is a fourth meaning that is purely descriptive and carries no such implication. We shall refer to this concept as "quality in the neutral sense." For example, the resistance in ohms of an electrical circuit is a quality (or quality characteristic) of the circuit ; ...

1996

...The first meaning is purely descriptive. It defines some characteristic of the good or service. An electrical heater element has resistance, which is measured in ohms... These are characteristics. There is no implication of degree of excellence, just the potential for recording measurable fact. The other three technical meaning of quality pertain to *degree of excellence* in design, specification, and production or implementation.

En 1961, l'absence d'implication d'un degré d'excellence et le caractère purement descriptif sont présentés comme des avantages que possède le quatrième sens ("*however... no such*"). Ce quatrième sens a d'ailleurs un nom — *quality in the neutral sense* — qui le fait paraître moins controversé. Ce nom a disparu en 1996. Le fait que le premier sens soit purement descriptif semble alors être un défaut qui le limite à n'avoir que "*just the potential for recording measurable fact*". Dans le cas des trois autres sens, le degré d'excellence n'est plus seulement sous-jacent, il leur est directement lié ("*carry an implication of...*" a été remplacé par "*pertain to...*"). On note également la fréquence d'utilisation du mot *excellence* : si on ne considère que le segment de texte présentant les quatre sortes de qualité, le mot *excellence* apparaît 6 fois (sur un total de 271 mots) en 1996, contre deux fois seulement (sur 260 mots) en 1961.

On constate aussi la disparition, dans la description de la qualité de design, de l'exemple classique de la Cadillac et de la Chevrolet. Cette disparition s'accompagne d'un déplacement du sens de l'expression *quality of design*. Dans les éditions antérieures, il est très clair que la qualité de design réfère à la présence, dans le produit, de caractéristiques supplémentaires : "...*the designers of the higher priced automobiles have included certain more costly features aimed to secure greater comfort, better appearance, better performance...*". C'est d'ailleurs dans ce sens que la qualité de design a traditionnellement été définie. Or, en 1996, l'expression *quality of design* ne semble plus correspondre à la *qualité de design* (i.e., de qualité du produit provenant de son design) mais à la *qualité du design* (i.e., le fait que le design soit bon ou pas, au regard des objectifs poursuivis) : "*how well does the design meet its objectives?*", "*in terms of its degree of excellence*". Cette syllepse réalise aussi sûrement que n'importe quelle redéfinition le passage de la qualité comme un ensemble de caractéristiques tangibles d'un produit à la qualité comme une évaluation générale d'excellence (*goodness*) qui peut s'appliquer à tout.

Enfin, on se souviendra que, dans les éditions précédentes du livre, deux sections abordaient la question de la définition (une sur les deux sortes de qualité et l'autre sur le sens populaire du mot qualité). Ces deux sections n'ont pas été enlevées de l'édition 1996, malgré l'ajout d'une section consacrée à la définition de la qualité au premier chapitre. On peut croire qu'il s'agit là d'un oubli des auteurs, mais il n'ajoute pas à la clarté des termes utilisés.

4.2.2. Le terme *quality* chez Juran

Juran est certainement parmi les auteurs les plus prolifiques en gestion de la qualité et il est également celui qui est le plus fréquemment cité par ses collègues (Kemper, 1997). Plusieurs de ses livres ayant été édités ou écrits en collaboration, la série de textes dont nous partirons ne sera pas tout à fait homogène. Elle est composée des quatre premières éditions du *Quality Control Handbook* (Juran, 1951 ; Juran, Seder et Gryna, 1962 ; Juran, Gryna et Bingham, 1974 ; Juran et

Gryna, 1988)⁹, des trois éditions de *Quality Planning and Analysis* (Juran et Gryna, 1970, 1980, 1993) et du livre *Juran on Quality by Design* (Juran, 1992). Nous avons choisi de présenter l'analyse sous forme chronologique, ce qui implique que les différents ouvrages seront entremêlés.

Dans tous ses livres, Juran accorde beaucoup d'importance à la question de la définition des termes en gestion de la qualité. L'espace ne nous permet pas d'analyser en détail toutes les nuances que Juran apporte, d'une édition à l'autre, à l'articulation des différents aspects de la qualité. Nous allons limiter l'analyse aux éléments principaux et à ceux qui manifestent de façon particulièrement marquée la présence du processus de traduction. Par ailleurs, l'annexe 4 présente de très larges extraits des sections consacrées à la définition du terme *quality* dans les ouvrages que nous avons recensés.

Dans la première édition du *Quality-Control Handbook* (1951), la définition de la qualité est abordée de façon assez peu structurée dans le cadre du premier chapitre. Trois segments isolés traitent de la définition :

The elemental building block out of which "quality" is constructed is the *quality characteristic*. A physical or chemical property, a dimension, a temperature, a pressure, or any other requirement used to define the nature of a product or a service is a quality characteristic. Thus, a metal cylinder may be defined approximately by stating, as quality characteristics, the type of metal, the length, and the diameter... (Juran, 1951 : 2)

Quality of design distinguished from quality of conformance :

A difference in specification for the same functional use is a difference in *quality of design*, often called *grade*. The Cadillac and the Chevrolet automobiles serve the same basic functional use. However, they differ in many features of design.

Quality of conformance, on the other hand, relates to the fidelity with which the product *conforms* to the design. A Chevrolet which can run and a Chevrolet which cannot run have the same quality of design, but they differ in quality of conformance. (*Ibid.* : 6)

⁹ Au moment où nous écrivons ces lignes, nous apprenons qu'une cinquième édition du *Handbook* vient de paraître (Juran et Godfrey, 1999). Pour des raisons de non-disponibilité, elle ne sera pas incluse ici. Notons également que le *Handbook* a changé de titre au cours des rééditions. Seul le titre de l'édition de 1951 est écrit avec un trait d'union. En 1988, il est devenu le *Juran's Quality Control Handbook*, vraisemblablement pour profiter du nouveau statut de gourou acquis par Juran pendant la montée en popularité du mouvement Qualité. Quant à la nouvelle édition, elle est intitulée *Juran's Quality Handbook*, ce que nous interprétons comme une autre manifestation de la mise en retrait des aspects techniques de la gestion de la qualité.

Much confusion arises from the fact that the word "quality" is used indiscriminately for the two widely different meanings, quality of design and quality of conformance. (*Ibid.* : 10)

C'est donc sur une définition de type *produit* que s'ouvre le livre, mais le mot *meanings* n'est utilisé que lorsqu'il réfère à la qualité comme une combinaison de "*quality of design*" et "*quality of conformance*" (ce qui en fait une définition multiple, jumelant la définition de type produit à une définition par la conformité¹⁰).

À partir de la deuxième édition du *Quality Control Handbook*, Juran développe et structure davantage la question de la définition. Dans les livres de 1962 et de 1970, il prend comme point de départ les multiples définitions de la qualité qu'on retrouve au dictionnaire avant d'énoncer son choix. En 1962, il dresse ainsi une liste de 13 définitions qu'on peut donner au mot *qualité*. On y trouve une référence à l'excellence, que Juran rejette en disant qu'il s'agit d'un usage commun mais qui mène à la confusion, et dont il ne reparlera pratiquement plus jamais¹¹.

Parmi toutes les définitions qu'il relève, il privilégie celle qu'il qualifie d'*historique* ("*For the industrial purpose, the most fundamental of all these meanings is the historical "market-place quality"*) et qu'il a énoncée précédemment comme "*the degree to which a specific product satisfies the wants of a specific consumer*". On n'est pas très loin ici d'une définition par la satisfaction mais Juran ajoute, dans une note de bas de page : "*obviously, consumer satisfaction goes beyond quality. It includes price, delivery, guarantee, etc.*" (1962 : 1.2). De plus, la formulation du livre suivant nous incite à voir dans cette définition les prémices de l'aptitude à l'usage. En 1970, en effet, Juran rebaptise ce sens historique "*fitness for use*", et

¹⁰ On aura remarqué que la description des deux formes de qualité chez Juran ressemble beaucoup à celle qu'on a vue apparaître chez Grant dans l'édition de 1954. Il est probable que Grant se soit inspiré de Juran, même s'il n'y renvoie pas explicitement lorsqu'il définit ses deux sortes de qualité.

¹¹ Sauf dans le *Handbook* de 1974, où Juran consacre près de quatre pages (4.34 à 4.37) à s'opposer au perfectionnisme lorsqu'appliqué à la production industrielle. Selon lui, le perfectionnisme mène à l'*overdesign*, c'est-à-dire à des "*tolerances or features added beyond the need of fitness for use*".

la qualité de design et la qualité de conformité deviennent "*two parameters of fitness for use*".

Dans le *Handbook* de 1974, la discussion sur les termes occupe plus de dix pages. Elle prend également une tournure bien particulière. Tout comme Grant et Bell en 1961, Juran tente de contrer les tentatives de ses concurrents d'établir la gestion de la fiabilité comme champ d'expertise distinct de la qualité :

As yet there is no standard, agreed-upon term to designate the concept of fitness for the user. Some decades ago the term "quality" had wide acceptance for this purpose. However, this term was weakened by the "reliability movement." In their zeal to be organized independently of the Quality Managers, the Reliability Engineers contended that product performance over a period of time was something different from the popular concept of "quality". These contentions were accepted in enough companies to weaken the term "quality" as an overall designation. The creation, by the Reliability Engineers, of the term "quality and reliability" was an expression of their urge to emphasize a new specialty. Then, as more and more "abilities" came into prominence, the idea of creating long phrases by stringing together numerous added "abilities" (e.g., maintainability, producibility) was discarded as too cumbersome. Instead, totally new terms were created. (Juran *et al.*, 1974 : 2.2-2.3)

Dans cette tentative d'opposition, la notion de "*fitness for use*" devient centrale. D'abord, elle est présentée comme un concept vital et universel, dont le terme *quality* est l'équivalent populaire ("*this concept of fitness for use, popularly called by such names as "quality," is a universal concept, applicable to all goods and services*"). Ensuite, les paramètres dont elle est composée deviennent beaucoup plus complexes. La qualité de design¹² est maintenant subdivisée en trois étapes distinctes : *quality of market research, quality of concept, quality of specification*. Ces étapes, Juran les a trouvées chez d'autres spécialistes de la qualité (dont Grant et Bell), qu'il tente ainsi d'associer temporairement à sa cause. Elles disparaîtront, d'ailleurs, des ouvrages suivants. Il ajoute également une catégorie nommée "*the abilities*", qui regroupe tout un ensemble de caractéristiques

¹² Juran met aussi l'accent sur le fait que *quality of design* est le terme technique correspondant au terme non technique de *grade*. Curieusement, Juran associe le *grade* à "*different levels of excellence of products and services*", alors qu'il n'utilise jamais les définitions par l'excellence. Nous croyons que l'idée de "niveaux d'excellence" a "détéint" accidentellement, si on peut dire, de la lecture du texte de Grant et Bell (1961), sur lequel Juran s'appuie ailleurs dans son texte.

(*availability, reliability, maintainability, etc.*) qui étaient, en 1962 et 1970, considérées comme des exemples de caractéristiques de qualité.

C'est donc dans le cadre de cette polémique entre spécialistes pour l'établissement de leur champ d'expertise respectif qu'il faut comprendre le soin que prend maintenant Juran de distinguer les termes populaires (*quality, grade*) des termes techniques qu'il tente d'imposer (*fitness for use, quality of design*). D'ailleurs, tout au long du chapitre *Basic Concepts* (où sont présentées les définitions), Juran revient sur les liens entre la terminologie et les intérêts en présence :

Any widespread discipline must identify and clarify the universal concepts which underlie its very existence as a discipline. In addition, it must evolve and standardize the key words and phrases through which the practitioners of the discipline can communicate with each other. (Juran *et al.*, 1974 : 2.1)

Most men tend to structure their glossary in a way which affirm their beliefs on organization structure, on priority of technique, etc. There have been enough instances in which choice of terminology was decisive in jurisdictional disputes to cause men to use terminology as a weapon in such contests. It is not merely a matter of aggression ; there are many sincere human beings who feel that broadly standardized terminology is a detriment to their company needs (or personal aspirations) and that therefore new, local terminology must be coined to respond to these needs. (*Ibid.* : 2.12)

A Wistful Postscript on Terminology:...It would be wonderful if all managers and practitioners were to standardize on the terminology used to describe concepts, deeds, and meanings. Such a paradise is far away, since there are some very active obstacles to standardization... mainly the following:

The difference in the technology, dialect, and cultural history of the various industries

The rapidly changing ingredients of fitness for use

The deliberate efforts of human beings to create and use terminology to secure benefits for their organization and for themselves.

The prime need is to discover the realities under the labels... Once they are understood, accurate communication can take place whether the labels are agreed on or not. In contrast, if communication is purely through labels, it is easy to be deluded into believing there is understanding despite the fact that each of the parties literally does not know what the other fellow is talking about. (*Ibid.* : 2.24)

Terminons l'analyse du texte de 1974 en notant que Juran y associe l'aptitude à l'usage du point de vue de l'utilisateur ("*Fitness for use is judged as seen by the user, not by the manufacturer, merchant, or repair shop*", souligné par lui)

mais il insiste également sur la nécessité de traduire le tout en spécifications précises :

Specifications as substitutes for knowledge of fitness for use : ... In industrial societies, ... the activities of design, production, sale, use, etc., are carried out by numerous persons employed in various companies and widely dispersed geographically. In complex products the part time or full time of hundred of individuals may contribute to the final result. Of these numerous individuals, only a few are so situated that they can understand how their contribution affects the real goal, which is fitness for use. In consequence, it is necessary to provide these individuals with a substitute goal, i.e., specifications. Subspecies of specifications (e.g., for materials, processes, products, test, maintenance, etc.) are available for every activity which contributes to fitness for use. (Juran *et al.*, 1974 : 2.10)

Dans l'édition 1980 de *Quality Planning and Analysis*, la qualité de design et la qualité de conformité sont de nouveau considérées comme les deux paramètres principaux de l'aptitude à l'usage. Les autres paramètres (*abilities, field service*, etc.) sont mentionnés au passage mais ne doivent être discutés que plus loin dans le livre. La façon dont Juran présente alors la répartition des responsabilités en matière de qualité laisse croire que l'ingénierie de la fiabilité a finalement réintégré le giron de la gestion de la qualité.

Regardons maintenant la quatrième édition du *Handbook* (1988), qui paraît au moment où le mouvement Qualité commence à prendre de l'ampleur. Dès la préface, Juran prévient le lecteur que des changements importants ont été apportés au livre en réponse à l'importance croissante accordée à la gestion de la qualité. Il a fallu, dit-il, élargir la portée de la qualité pour inclure les activités de soutien, les processus d'affaires et les besoins des clients internes. Il souligne également que les cadres supérieurs prennent davantage la responsabilité de la gestion de la qualité et que plusieurs institutions sociales (les gouvernements, les milieux universitaires, les associations professionnelles, etc.) s'intéressent maintenant à la question. Juran déclare alors présenter dans la nouvelle version du *Handbook* une approche plus cohérente, plus unifiée à la gestion de la qualité. Voyons un peu quel en est l'impact sur les définitions.

D'abord, les changements apportés sont expliqués comme suit :

To most customers, quality means those features of the product which respond to customer needs. In addition, quality means freedom from deficiencies, as well as good customer service if deficiencies do occur. One comprehensive definition for the above is "fitness for use".... In contrast, many manufacturers of goods had for years tended to equate quality with conformance to specification at the time of final product test. This form of definition of quality gave inadequate attention to numerous factors which influenced quality as defined by customers : packaging, storage, transport, installation, reliability, maintainability, customer service, etc. The ongoing revolution in quality has consisted in part of revising the manufacturers' definition of quality to be more nearly in accord with the customers' definition. (Juran, 1988 : 3.6-3.7)

Pour s'éloigner des définitions par la conformité et se rapprocher du point de vue du client, Juran fait presque complètement disparaître de la présentation des termes les expressions "*quality of design*" et "*quality of conformance*", expressions qui étaient présentes depuis la première édition du *Handbook*. Juran les remplace par "*those product features which meet the needs of customers and thereby provide product satisfaction*" et "*freedom from deficiencies*", qui deviennent les deux sens du mot *quality*. Il entreprend ensuite de définir plusieurs des termes de ces deux définitions et finit ainsi, en passant d'une définition à l'autre, par relier *product satisfaction* à *grade* et à *quality of design*. Il rejette aussi la notion de conformité de la façon suivante :

Some people define quality as consisting of conformance to some standards, e.g., conformance to specifications, procedures, or requirements. Such definitions can be helpful in clarifying the quality responsibilities of workers and supervisors. At those levels the personnel may lack full knowledge of what are the needs of the numerous external and internal customers. Yet these same workers and supervisors need clear definitions of their responsibilities with respect to quality. Such needs can be met through stating the responsibilities in terms of conformance. However, none of these conformance definitions adequately defines the quality responsibility of the company. For the company, the definition should be stated in terms of (1) meeting customer needs, and (2) freedom from deficiencies. (Juran, 1988 : 2.3)

Dans ce contexte, l'expression *freedom from deficiencies* apparaît comme une façon élégante de continuer à parler de qualité de conformité sans plus utiliser ce terme. Mais elle permet aussi d'élargir considérablement le champ d'application de la qualité :

Product deficiencies take such forms as late deliveries, field failures of goods, errors in invoices, factory scrap or rework, and design change. Each of such event is the result of some deficiency in a product or process. Each makes trouble for customers. (1988 : 2.3)

Comme on le voit, les déficiences peuvent maintenant être tout autant celles des processus que des produits. Les causes et les effets semblent également se télescoper : on ne sait plus, par exemple, si les retards de livraison sont une forme de *product deficiencies* ou s'ils en sont le résultat.

Un peu plus loin dans le chapitre, Juran ramène l'expression *fitness for use* mais il exprime maintenant des doutes sur son universalité :

...in a handbook such as this it is most convenient to standardize on a short definition of the word "quality." In the ... Third Edition, quality was defined as "fitness for use." [It] has in fact gained wide acceptance. In view of this, this ... Edition will also adopt the definition "quality is fitness for use," realizing that [it] has not achieved universal acceptance. (*Ibid.* : 2.8)

Dans *Juran on Quality by Design* (1992), l'auteur se distancie encore de l'aptitude à l'usage et dit maintenant douter qu'une expression aussi courte que *fitness for use* puisse recouvrir deux concepts aussi différents que *product features* et *freedom from deficiencies*. De plus, l'expression *quality of design* disparaît complètement de la définition, probablement pour éviter toute confusion avec le titre du livre (*Quality by Design*). Enfin, l'opposition à la définition par la conformité fait maintenant l'objet d'une section intitulée *The Conformance Definition : Limitations and Merits*. Juran y écrit :

Some companies have defined quality in terms such as conformance to specification, or conformance to standards. These are dangerous definitions when applied at managerial levels. At those levels what is essential is that the products respond to customer needs. Conformance to standards is only one of many means to that end.

Conformance by its nature relates to static standards and specifications, whereas quality is a moving target. Many standards include provision for chronic wastes. Defining quality as conformance helps to perpetuate those wastes. For some qualities, 100 percent conformance means defect-free product. That is a useful goal, but what produces salability is product features that respond to customer needs...

The conformance definition does have a place — in the lower levels of the company. In those levels the personnel are often unaware of what customer needs are. (Some are unaware that they have customers). Nevertheless these same people require clear definitions of their responsibility with respect to quality. One way of defining those responsibilities is to provide them with specifications and procedures. The responsibilities then become to follow the procedures and to meet the specifications.

As is evident, the conformance definition is the traditional form — straight out of little Q. (Juran, 1992 : 11-13)

Il n'est pas surprenant que Juran considère comme une limite de la définition par la conformité le fait que "*100 percent conformance means defect-free product*". Nous croyons qu'il réfère ici à la notion de *zéro-défaut* (sur laquelle nous reviendrons au prochain chapitre), à laquelle il s'oppose assez violemment dans le *Handbook* de 1974 et dans *Quality Planning and Analysis* (1970, 1980). Ce qui est plus curieux, c'est de le voir proposer l'expression *freedom from deficiencies*, qui n'en est pas très éloignée.

Finalement, dans l'édition 1993 de *Quality Planning and Analysis*, Juran se dissocie presque entièrement de l'aptitude à l'usage pour adopter une définition par la satisfaction : "*A short definition that has achieved acceptance is : Quality is customer satisfaction. "Fitness for use" is an alternative short definition... To summarize, quality means external and internal customer satisfaction*" (1993 : 3). Dans le cadre de cette nouvelle définition, les *product features* et *freedom from deficiencies* sont maintenant présentés comme "*the main determinants of satisfaction*". Bizarrement, Juran réintroduit les expressions *quality of design* et *quality of conformance* pour les mettre en équivalence avec eux ("*Product features refers to the quality of design... Freedom from deficiencies refers to quality of conformance*", pp. 4-5). Nous ne pouvons pas, pour l'instant, expliquer pourquoi il ramène ces deux expressions. On notera cependant que la section sur l'opposition aux définitions par la conformité est absente de ce livre, ce qui facilite le retour de la qualité de conformité.

Dans les livres de 1992 et 1993, Juran utilise aussi une nouvelle dichotomie entre ce qu'il nomme "*little Q*" et "*big Q*" :

The traditional scope of quality activities is undergoing a radical and exciting change from the historical emphasis on quality of physical products in manufacturing industries ("*little Q*") to what is now emerging as the application of quality concepts to all products, all functional activities, and all industries ("*big Q*").
(Juran et Gryna, 1993 : 6)

On s'éloigne ici considérablement de la simple définition du terme *quality* pour aller, sans le nommer, vers le *TQM*. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce déplacement au prochain chapitre.

Ainsi, même si le nom de Juran est pratiquement toujours associé à la définition par l'aptitude à l'usage, la façon dont il définit la qualité a suivi de nombreux détours. Nous les avons résumés à la figure 4.3. On peut vraisemblablement penser qu'une partie de ces déplacements est attribuable à l'articulation progressive de la pensée de l'auteur tout au long de sa carrière et de ses oeuvres. Mais on ne saurait manquer d'y voir aussi la marque du processus de traduction. Elle est évidente dans le livre de 1974, alors que Juran essaie de contrer les attaques des spécialistes de la fiabilité en montrant comment la fiabilité fait déjà partie de la qualité. La défense des intérêts de sa profession le conduit à chercher des appuis non plus dans le dictionnaire mais chez ses collègues, dont il utilise les définitions. Ainsi, Juran cherche à intégrer dans sa définition de la qualité à la fois le point de vue de ses opposants et celui de ses alliés. Il en résulte une définition complexe qui tente tant bien que mal de faire tenir ensemble tous les éléments autour de l'expression *fitness for use*.

La traduction apparaît aussi dans les références aux expressions populaires. Pendant plusieurs années, Juran essaie de faire adopter l'expression *fitness for use*, en la présentant comme vitale, largement acceptée et universellement applicable. S'il reconnaît l'importance de la satisfaction des clients, c'est pour ajouter qu'elle doit nécessairement être traduite en spécifications (la qualité de design), et que ces spécifications doivent être respectées (la qualité de conformité). Mais, à partir de la fin des années 80 — justement au moment où les gestionnaires s'intéressent de plus en plus à la gestion de la qualité —, Juran renonce progressivement à l'expression *fitness for use*, annonçant qu'elle ne fait pas l'unanimité et disant douter de la possibilité de rendre toute la complexité de la notion de *qualité* en une simple expression. Il se rapproche plutôt du sens "populaire" de la qualité, tel qu'il est censé être déterminé par les clients, et finit par dire que la qualité, c'est la satisfaction des clients. Parallèlement, il s'oppose avec de plus en plus d'énergie à la conformité et aux spécifications, qu'il relègue "aux plus bas niveaux de l'entreprise". Toutefois, Juran ne renie pas complètement ses racines car il fait toujours des caractéristiques du produit et de l'absence de défauts les deux éléments déterminants de la satisfaction.

Année:	<u>Définition de la qualité:</u>
1951:	Quality of design + Quality of conformance
1962:	"The degree to which a specific product satisfies the wants of a specific user"
1970:	Fitness for use: 2 parameters: Quality of design + Quality of conformance 2 added parameters: availability + customer service
1974:	Fitness for use: 4 parameters: Quality of design + Quality of conformance + the abilities + field service
1980:	Fitness for use: 2 major parameters: Quality of design + Quality of conformance other parameters: the abilities, product safety, field service, etc.
1988:	"Those product features which meet the need of the customer and thereby provide product satisfaction" + Freedom from deficiencies
1992:	Product features + Freedom from deficiencies
1993:	Customer satisfaction: 2 determinants of satisfaction: product features (refers to the quality of design) + freedom from deficiencies (refers to quality of conformance)

Figure 4.3 L'évolution des définitions de la qualité chez Juran

4.2.3. Le terme *quality* chez Feigenbaum

Cette troisième série de textes est constituée des quatre éditions du livre *Total Quality Control* (1951, 1961, 1983, 1991 ; l'édition de 1951 s'intitule *Quality Control*), de même que d'un article publié dans *Quality Progress* en 1997 (*Changing Concepts and Management of Quality Worldwide*). Tous ces textes sont signés de Feigenbaum seul.

Dans la première édition de *Quality Control* (1951), le chapitre 1 est précédé d'une section de cinq pages ("*The Principles of Quality Control*") où on retrouve la définition suivante :

In the phrase "quality control" the word *quality* does not have the popular meaning of "best" in any absolute sense. It means "best for certain customer conditions." These conditions are (a) the actual use and (b) the selling price of the product. Product quality cannot be thought of apart from product cost. (Feigenbaum, 1951 : 1)

Le chapitre 1 ("*What is Quality Control?*") comprend aussi une section intitulée *The Meaning of "Quality" in Industry*, où Feigenbaum reprend la définition précédente et y ajoute :

In addition, these two conditions are reflected within the factory in three additional conditions : the specification of dimensions and of operating characteristics, the manufacturing and engineering costs, and the production conditions under which the product is manufactured.

It is neither practical nor economical for these conditions to have perfection as their aim — "that's why we have tolerances." Their aim is, rather, that level of quality which establishes the proper balance between the cost of the product and the service it renders. (*Ibid.* : 10-11)

Cette définition est conservée presque intégralement dans la révision du livre qui paraît en 1961 sous le titre *Total Quality Control*. La mise en garde à l'effet que le but n'est pas la perfection est toujours présente. Toutefois, Feigenbaum parle maintenant de "*five additional conditions*" (au lieu de trois, dans la version précédente). Les deux conditions ajoutées sont : "*the life and reliability objectives*"

et "*the field installation and maintenance objectives*". Il ajoute aussi une définition plus formelle de la *qualité du produit*, qu'il fait suivre d'une précision :

Product quality can then be defined as
the composite product characteristics of engineering and manufacturing that determine the degree to which the product in use will meet the expectations of the customer (Feigenbaum, 1961 : 13)

This brings to attention some other terms, such as *reliability, serviceability, and maintainability*, that have sometimes been used as definitions for product quality in themselves. These terms are, of course, individual *characteristics* which go to make up the composite of product quality.

It is important to recognize this fact, because the key requirement in establishing what is to be the "quality" of a given product requires the economic balancing off of these various individual quality characteristics.... When all the other product characteristics are balanced in, the "right" quality becomes that composite which provides the intended function with the greatest over-all economy, considering among other aspects product obsolescence, and it is the total concept of "quality" that must be controlled. (*Ibid.* : 13-14)

On trouve donc chez Feigenbaum, comme dans le texte contemporain de Grant et Bell (et plus tard chez Juran), l'intégration de la fiabilité à l'intérieur de la définition de la qualité. En fait, nous croyons que le recours à une définition plus formelle (qui s'apparente fortement à une définition de type *adéquation* mais réfère aussi à un ensemble de caractéristiques) a essentiellement pour but de réaliser cette intégration. Du reste, Feigenbaum met toujours l'accent sur les considérations économiques et la définition de type *valeur* (entre autres, par la référence à *the "right" quality*).

Dans l'édition 1983, deux sections sont consacrées à la définition de la qualité. La première est intitulée "*The Meaning of Quality*", et elle commence de la façon suivante :

Quality is a customer determination, not an engineer's determination, not a marketing determination or a general management determination. It is based upon customer's actual experience with the product or service, measured against his or her *requirements* — stated or unstated, conscious or merely sensed, technically operational or entirely subjective — and always representing a moving target in a competitive market.

Product and service quality can be defined as :

The total composite product and service characteristics of marketing, engineering, manufacture, and maintenance through which the product and service in use will meet the expectations of the

customer. (Feigenbaum, 1983 : 7)

Le fait que la qualité soit une détermination du client n'est pas présente en 1961, et encore moins le fait qu'il puisse s'agir d'exigences implicites ou subjectives. Cette nouvelle dimension est développée dans une seconde section, intitulée "*The Meaning of "Quality" — Orientation to Customer Satisfaction*". Nous en reproduisons l'essentiel à la figure 4.4.

On retrouve au troisième paragraphe la définition contenue dans les éditions précédentes, à quelques détails près. D'abord, alors que l'on tentait auparavant de se dissocier des définitions par l'excellence en écrivant "*the word 'quality' does not have the popular meaning of 'best' in any absolute sense*", le qualificatif *absolute* a maintenant été remplacé par *abstract* (et la phrase devient "*does not have the popular meaning of 'best' in any abstract sense*")¹³. La mise en garde à l'effet que le but n'est pas la perfection (*it is neither practical nor economical for these conditions to have perfection as their aim — that's why we have tolerances*), qui était présente en 1951 et 1961, a également disparu. On pourrait voir là des nuances sans importance, mais nous croyons que cette levée de l'opposition à la perfection facilite l'ajout de la *satisfaction* à la définition de la qualité. Nous parlons d'ajout, car Feigenbaum fait encore souvent référence à la valeur dans l'édition de 1983 ("*the proper balance between the cost of the product and service and the customer value it renders*"). Il a aussi conservé la définition de type *adéquation* introduite en 1961.

La réédition de 1991 est présentée comme une édition spéciale célébrant le 40^e anniversaire de la parution originale. En fait, il s'agit d'une réimpression de l'édition 1983, avec quelques ajouts : une préface supplémentaire, une section supplémentaire dans le *sommaire* (intitulée "*Good Management in the 1990s*") et enfin une nouvelle partie composée de trois très courts chapitres (regroupés sous

¹³ Il faut cependant souligner que l'ancienne formulation (avec "*absolute sense*" et non "*abstract sense*") est néanmoins reprise dans la section "sommaire" des éditions 1983 et 1991. Cette section est, en fait, une version modifiée de ce qui constituait, en 1951 et 1961, l'avant-premier chapitre. Il est donc possible que l'ancienne formulation ait été conservée par mégarde mais, ici encore, cela ne fait qu'ajouter à l'ambiguïté.

"The Meaning of "Quality" — Orientation to Customer Satisfaction

Explicit as possible identification of all customer requirements is a fundamental initial basing point for effective quality control. When this has not taken place, it can create an inherent problem which none of the subsequent control activities can fully meet.

There has been a tendency in some industries to consider certain basic customer quality requirements as something "extra", whereas the customers assume them to be part of *any* product they purchase. This creates the situation where, for example, the seller offers a home-cooling unit for a certain price and then later qualifies this price by saying that a product which thoroughly cools and is also quiet has a higher price. But no customer knowingly selects any home cooling that does not cool and can keep her or him awake at night.

In the phrase "quality control," then, the word "quality" does not have the popular meaning of "best" in any abstract sense. To industry, it means "best for satisfying certain customer conditions," whether the products is tangible (an automobile, a refrigerator, a microwave oven) or intangible (bus route schedule, restaurant service, hospital care).

Important among these customer conditions are (1) the actual end use and (2) the selling price of the product or service. In turn, these two conditions are reflected in 10 additional product and service conditions :

1. The specification of dimensions and operating characteristics
2. The life and reliability objectives
3. The safety requirements
4. The relevant standards
5. The engineering, manufacturing, and quality costs
6. The production conditions under which the article is manufactured
7. The field installation and maintenance and service objectives
8. The energy-utilization and material conservation factors
9. The environmental and other "side" effects considerations
10. The costs of customer operation and use and product service

The aim of these conditions is that quality which establishes the proper balance between the cost of the product and service and the customer value it renders, including essential requirements such as safety...."

Figure 4.4. Extrait de Feigenbaum (1983, 1991 : 8-9)

le titre "*The Total Quality Imperative for the 1990s*", ils comptent dix pages au total). Dans l'un de ces chapitres, Feigenbaum présente "*Ten Benchmarks of Total Quality Control for the 1990s*", dont cinq sont énoncés sous la forme "Quality is..." (voir figure 4.5).

"Chapter 23

Ten Benchmarks of Total Quality Control for the 1990s

Fundamental to total quality control are ten benchmarks that are the keys to its successful application in the 1990s. These are the following :

1. *Quality is a company-wide process.* Quality is not a technical function nor a department nor an awareness program but instead a systematic customer-connected process that must be totally and rigorously implemented throughout the company and integrated with suppliers.

2. *Quality is what the customer says it is.* It is not what an engineer or marketer or merchant says it is. If you want to find out about your quality, go out and ask your customer — nobody can compress in a market research statistic the buyer frustration from a water leak in a new car.

3. *Quality and cost are a sum not a difference...*

4. *Quality requires both individual and teamwork zealotry...*

5. *Quality is a way of managing.* Good management used to be thought of as getting the ideas out of the boss's head into the hands of the workers. Today we know better. Good management means personal leadership in empowering the quality knowledge, skills, and attitude of everyone in the organization to recognize that making quality right makes everything else in the company right. The belief that quality travels under some exclusive national passport, or has some unique geographical or cultural identity, is a myth.

6. *Quality and innovation are mutually dependant...*

7. *Quality is an ethic.* The pursuit of excellence — deep recognition that what you are doing is right — is the strongest human emotional motivator in any organization and it's the basic driver in true quality leadership. Quality programs based solely on charts and graphics are never enough.

8. *Quality requires continuous improvement...*

9. *Quality is the most cost-effective, least capital-intensive route to productivity.* Some of the world's strongest companies have blindsided their competition by concentrating on elimination of their hidden plant — that part of the organization which exists because of bad work. They've done it by changing their productivity concept from the old Frederick Taylor four-letter word — M-O-R-E — and added on the quality leadership four-letter word — G-O-O-D, into the more good quality productivity concept. They've backed this up with the informed application of a wide range of new and existing quality technology — used within the company quality process rather than as an end in itself.

10. *Quality is implemented with a total system connected with customers and suppliers..."*

Figure 4.5. Extrait de Feigenbaum (1991 : 828-829)

Bien qu'on puisse discuter le statut de ces énoncés en tant que définitions, nous croyons qu'ils fournissent un éclairage intéressant sur la façon dont Feigenbaum utilise maintenant le terme *quality*. D'abord, le point no. 2 confirme l'ajout d'une définition par la satisfaction ("*Quality is what the customer says it is*"). Le point no. 7 nous amène aussi à croire que la qualité, pour Feigenbaum, est dorénavant liée à l'*excellence* (*The pursuit of excellence...*). Ce déplacement était déjà préparé, croyons-nous, par la disparition de l'opposition à la perfection dans l'édition 1983. On trouve également, comme dans les "nouvelles" définitions de la qualité, la prise en compte des considérations financières et de la productivité, de même que les références à l'implication des employés.

Finalement, dans l'article "*Changing Concepts and Management of Quality Worldwide*" (Feigenbaum, 1997), on ne trouve pas de véritable définition du terme *quality*. Comme dans l'extrait du livre retranscrit à la figure 4.5, l'essentiel du texte est structuré autour d'énoncés du type "*quality is...*" et "*quality as...*", qui constituent chacun un titre de section :

...powerful new global customer, technology, and business forces are again radically changing the concepts of quality and how it is successfully managed.

Examples are :

- . Quality as international business language...
- . Quality as business effectiveness...
- . Quality as competitive connector...
- . Quality as partnering...
- . Quality as leadership...
- . Quality as modern managerial activity-based accounting...
- . Quality as time management... (Feigenbaum, 1997 : 45-46)

L'article confirme aussi le déplacement vers les définitions par la satisfaction et par l'*excellence* :

Buyers are no longer expressing their concept of quality as primarily some dimension of a product or attribute of a service. They are instead approaching quality as a fundamental buying discipline with expectations for complete customer satisfaction measured in terms of their demands for affordability, for a product or service that is essentially perfect, and for an offering whose quality is determined by the user. (Feigenbaum, 1997 : 47)

This huge shift of customer quality perception is the reason for the disparity in quality satisfaction measurements that increasingly concern some companies. Companies continue to state to the media and customers that their internal data

show their quality (meaning defect reduction) has greatly improved, but their survey data indicate buyers say it hasn't (meaning increasing quality value). They stop buying from these companies accordingly. (*Ibid.* : 47)

On aura remarqué la mise en contraste avec les définitions par le produit et par la conformité pour donner plus de poids au propos. Le second paragraphe illustre particulièrement bien le rôle argumentatif de la définition : selon Feigenbaum, les entreprises qui ont le malheur de définir la qualité de la mauvaise façon ne mesurent pas la bonne chose, se leurrent quant à leur performance et perdent leurs clients.

4.2.4. Le terme *quality* chez Crosby

Cette dernière série est composée de trois livres : *Cutting the cost of Quality* (Crosby, 1967), *Quality is Free* (son livre le plus célèbre ; Crosby, 1979) et *Quality is Still Free* (Crosby, 1996). Nous y avons ajouté deux textes consacrés à la présentation des principes de la qualité. Le premier est l'entrée *Quality Management* de l'*Encyclopedia of Professional Management*, entrée dont Crosby est l'auteur (Crosby, 1978). Le second est tiré du *Quality Management Handbook*, où Crosby signe le premier chapitre, intitulé *Quality Management* (Crosby, 1997).

Si la formulation change un peu, la définition de la qualité proposée par Crosby demeure toujours la même :

As we use it Quality means conformance. It is the measure of whether we did what we planned or not, in the way that we conceived it. (1967 : 4)

Quality : Conformance to requirements. (1978 : 1029)

...we must define quality as "conformance to requirements" if we are to manage it.... All through this book, whenever you see the word "quality", read "conformance to requirements." If a Cadillac conforms to all the requirements of a Cadillac, then it is a quality car. If a Pinto conforms to all the requirements of a Pinto, then it is a quality car. (1979 : 17)

The companies that have had successful culture transformations realize that quality means "conformance to requirements." They recognize that requirements are the details of the business that result in customers and coworkers receiving what they have been led to expect. (1996 : 24)

Quality is doing what we said we would do, which means conducting transactions in accordance with the agreed requirements.... Conformance to agreed requirements. (1997 : 3)

Même si le terme *requirements* n'apparaît pas dans l'énoncé de la définition de 1967, il est présent dans le reste du livre. Il en est de même de l'adjectif *agreed*, sur lequel on insiste en 1997, mais qui est déjà sous-entendu en 1967 :

The policy statement I recommend is :
 PERFORM EXACTLY LIKE THE REQUIREMENT OR CAUSE THE REQUIREMENT TO BE OFFICIALLY CHANGED TO WHAT WE AND OUR CUSTOMER REALLY NEED. (Crosby, 1967 : 14, majuscules de l'auteur)

Crosby demeure donc fidèle à sa définition par la conformité. Il est tout aussi constant dans la virulence de son opposition à toute autre définition :

Quality is not some etherial aspect of goodness ; it is making it like the print, just like the policy states. (*Ibid.* : 17)

The first struggle, and it is never over, is to overcome the "conventional wisdom" regarding quality. In some mysterious way each manager becomes imbued with this conventional wisdom. It says that quality means goodness ; that it is unmeasurable ; that error is inevitable ; and that people just don't give a damn about doing good work. No matter what company they work for, or where they went to school, or where they were raised — they all believe something erroneous like this. But in real life, quality is something quite different. Quality is conformance to requirements ; it is precisely measurable ; error is not required to fulfill the laws of nature ; and people work just as hard now as they ever did. (Crosby 1979 : 8-9)

...the five top reasons [why quality management is not understood] :
 1. *The Belief That Quality Means Goodness, or Luxury, or Shininess, or Weight.* Lack of an agreed definition has been the biggest problem in accomplishing quality management. It is the only area of management that has this problem ; most books on the subject never even mention a definition. Those that do, use a full paragraph or two to lay it out.... Currently, definitions such as "delighting the customer" and "satisfaction" are tossed about. The fact that these definitions are not measurable or expandable, and are impossible to communicate, has not changed many minds. (1996 : 24)

People rattle on about quality without ever agreeing on exactly what it is. Lately we hear "delighting the customer" and other fine-sounding but inexplicable meanings. (1997 : 3)

Crosby réplique avec vigueur aux critiques adressées aux définitions par la conformité dans les années 80, mais c'est pour aller, lui aussi, vers un rejet du technique :

Many writers have taken my definition of conformance to requirements, and twisted it as "conformance to specifications." This creates a narrow, highly technical, manufacturing-oriented consideration. After misquoting me, they go on to say how stupid it is. Now the problem is that instead of questioning me in order to find out what I really mean if they don't understand it, they just assume I'm wrong and take off in another direction. This assures the continual discussions of "good," "bad," and "levels" of quality. It lets people come up with silly definitions like "the customer says what quality is." How can you manage with that one? An inexact definition turns quality management processes into events instead of sound management discipline. (1996 : 24-25)

Le caractère ouvertement polémique des propos de Crosby est certainement en partie attribuable au style pour le moins coloré qui caractérise tous ses ouvrages — style qui lui a valu autant de critiques que de clients. Mais il nous semble également que Crosby n'a pas d'autre choix que de défendre avec force la seule définition qui lui permet d'affirmer que *"la qualité, c'est gratuit"*. La définition par la conformité est la base même de toute son approche, qu'il explique dans le second chapitre de *Quality is Free* (d'ailleurs intitulé *"Quality May Not Be What You Think It Is"*). L'extrait suivant illustre bien l'importance de la définition dans l'argumentation qu'il développe :

The most-offered excuse managers have for not doing anything is that "our business is different." The second is that the economics of quality won't allow them to do anything. What they mean is that they can't afford to make it that good. This of course, is an indication that they don't understand quality and that they are just wishing you would go away. Pressed, they will relate some case of "goldplating," where a designer made a product unsalable by insisting on adding some luxury component. At that time, it is proper to explain the real meaning of the word "quality" and point out that it is always cheaper to do things right the first time. (1979 : 18-19)

Dans la préface de *Quality is Still Free* (1996), la nécessité de la définition par la conformité est rendue encore plus manifeste. Crosby écrit, à propos de la première version du livre :

The title itself [Quality is Free] is still misunderstood, which is easy to do if one thinks that quality means "goodness." "Goodness is free" is obviously not realistic ; nor is "delighting the customer is free" or "fit for use is free." Reality is what management is supposed to be about, not opinion. Goodness is not reality. (1996 : xvi)

Crosby est donc plus ou moins prisonnier de sa définition par la conformité. Il ne lui reste comme marge de manoeuvre que le recours à une version plus ou moins technique de la conformité.

4.3. Discussion sur l'évolution des définitions

4.3.1. Quelques constats

Le premier constat qui ressort des analyses précédentes est la correspondance entre l'évolution globale des définitions de la qualité et la façon dont les définitions ont aussi évolué chez différents auteurs. Tant chez Juran que chez Grant et chez Feigenbaum, on introduit graduellement les définitions par la satisfaction ou par l'excellence dans les années 80-90, ce qui correspond à la tendance générale du champ. L'examen des dates d'apparition des différentes définitions montre que ceux qui sont considérés comme les gourous de la qualité ont joué un rôle important dans l'évolution des définitions stipulatives, mais surtout dans le cas des définitions les plus anciennes. Selon nos données¹⁴, Juran a été le premier — suivi de près par Grant — à jumeler la définition par le produit (*via* la qualité de design) à la définition par la conformité. Juran introduit plus tard l'expression *fitness for use*, alors qu'on doit à Feigenbaum la définition par la valeur. Quant à Crosby, il popularise l'usage exclusif de la définition par la conformité.

¹⁴ Nous n'avons aucune prétention à l'exhaustivité. Il est vraisemblable que certaines des définitions de la qualité ont été formulées par d'autres auteurs, ou dans des documents non publiés, à une date antérieure à celle que nous avons relevée. Toutefois, nous n'avons trouvé lors de nos recherches aucune référence (sauf la référence au dictionnaire, chez Juran) qui nous permette de repérer de telles sources.

Le rôle de pionnier de ces auteurs est bien moins évident dans le cas des définitions plus récentes (les définitions par la satisfaction et par l'excellence). Feigenbaum ajoute assez tôt (1983) la notion de satisfaction à sa définition par la valeur, mais il le fait de façon plus ou moins indirecte. Grant parle d'excellence dès le début des années 60, mais il laisse cette définition de côté pendant plus de trente ans, pour ne la reprendre qu'au milieu des années 90. Quant à Juran, il attend la fin des années 80 pour abandonner progressivement la définition par l'aptitude à l'usage et ne passe vraiment à la définition par la satisfaction qu'en 1993. On peut donc croire, au moins dans les cas de Juran et de Grant, qu'ils ont suivi la vague plus qu'ils ne l'ont engendrée.

On constate également que les changements dans la façon de définir la qualité ont débuté bien avant la montée en popularité du mouvement Qualité et qu'ils se sont réalisés de manière progressive. L'analyse de cette progression fait apparaître à la fois une continuité et une rupture dans l'évolution des définitions. La continuité se manifeste par un éloignement graduel des caractéristiques du produit de manière à intégrer dans la définition de la qualité différents éléments qui influencent ces caractéristiques ou qui leur sont reliés de manière quelconque : le prix d'achat, dans les définitions par la valeur ; l'usage auquel le produit est destiné, dans les définitions par l'adéquation ; l'absence de défectuosité et le respect des ententes, dans les définitions par la conformité ; la satisfaction face au produit, dans les définitions par la satisfaction ; enfin, les attentes dépassées et la satisfaction à tous points de vue, dans les définitions par l'excellence. Dans tous les cas précédents, la définition demeure centrée sur les intérêts immédiats du client eu égard au produit qu'il acquiert. La continuité est aussi présente dans le fait que les changements de définition ne sont jamais signalés comme tels, à tout le moins avant 1985. Même lorsque Juran écrit que la façon de définir la qualité a changé, il ne parle jamais des changements survenus dans sa propre définition. Tout comme Feigenbaum et Grant, il passe d'une définition à l'autre sans rupture apparente.

Mais il y a également une rupture dans l'évolution des définitions, rupture qui coïncide, elle, avec la montée en popularité de la gestion de la qualité. En fait, il s'agit de trois ruptures, puisque nous notons à la fois un renversement, une bifurcation et un élargissement. Le renversement — on pourrait presque parler d'un retournement stratégique — est manifesté par l'adoption de définitions qui étaient auparavant rejetées. Après avoir passé 50 ans à écrire que la qualité ne saurait être assimilée à l'excellence ou à une quelconque évaluation subjective du produit et qu'elle doit être définie de façon opérationnelle, on rejette (à partir de la fin des années 80) les définitions techniques pour dire que la qualité, c'est la satisfaction (ou l'excellence, selon le cas). Il y a là plus qu'un changement d'humeur, car c'est tout le point de vue sur la qualité qui s'inverse ainsi : la qualité n'est plus (ou presque plus) présentée comme une caractéristique du produit ou du service, mais comme une attribution, un jugement du client, par essence indiscutable.

Pour ce qui est de la bifurcation, c'est surtout par les "nouvelles" définitions qu'elle s'effectue, alors que certains auteurs assimilent la qualité à l'amélioration de la productivité et de la profitabilité, ou encore à une façon d'être des personnes. On ne se contente plus maintenant d'intégrer dans la définition les intérêts du client, mais aussi ceux des gestionnaires, des actionnaires et des employés. Cette bifurcation sera encore plus manifeste lors du passage au TQM, comme on le verra au chapitre suivant.

La troisième rupture est liée à la malléabilité du terme *qualité* tel qu'utilisé en gestion de la qualité. On attribue à ce terme de nombreuses définitions, et le passage de l'une à l'autre semble relativement aisé. Toutefois, nous croyons qu'on peut voir dans l'évolution des définitions stipulatives recensées une phase de resserrement (de 1920 à, disons, 1980) suivie d'une phase d'expansion (depuis 1980). Dans un premier temps, on part d'une définition encore relativement générale (un ensemble de caractéristiques d'un produit) qu'on tente progressivement de préciser et de contraindre : les caractéristiques que le produit doit posséder sont définies en fonction d'un prix de vente donné, ou en fonction d'un usage donné, et on les rend finalement assez pointues et stables pour mesurer le

degré de conformité. Dans un second temps, au contraire, la définition s'ouvre et s'élargit. Nous avons vu jusqu'à maintenant trois mécanismes par lesquels cet élargissement se réalise : (1) on réhabilite les définitions traditionnellement considérées comme plus floues et plus subjectives, en les présentant maintenant comme plus riches ou plus "vraies" et en dévalorisant les définitions techniques ; (2) on combine différentes définitions pour dire de la qualité qu'elle est "plusieurs choses à la fois" ; (3) on développe de nouvelles définitions qui sont soit très englobantes, soit très générales. D'autres mécanismes d'élargissement vont encore s'ajouter dans les prochains chapitres. Pour le moment, voyons comment l'acte de définition de la qualité peut être relié aux intérêts des acteurs en présence.

4.3.2. L'acte de définition

On peut, sans trop risquer de se tromper, affirmer la présence d'au moins deux projets dans lesquels s'inscrit l'acte de définition du terme *qualité*. Le premier projet, c'est celui de *faire sa place*. D'abord, la place du champ de la gestion de la qualité comme domaine de compétence distinct des autres activités de la gestion d'entreprise, mais aussi le double défi, pour chacun des auteurs, de marquer son appartenance au champ de la gestion de la qualité tout en se démarquant de ses collègues. Le second projet est celui d'intéresser non seulement les lecteurs immédiats du texte, mais aussi tous ceux qui sont en position de choisir d'implanter ou non une approche de gestion de la qualité et, éventuellement, de sélectionner une approche en particulier. Ces deux projets sont interreliés : d'un côté, l'existence du champ et de ses spécialistes n'est assurée à long terme que s'ils parviennent à se construire une identité ; de l'autre côté, plus le champ est fort et plus les spécialistes sont réputés, plus il est facile à la cause de la qualité de faire des adeptes.

4.3.2.1. Faire sa place

Pour s'établir comme champ de compétence distinct, la gestion de la qualité doit se doter d'un objet et de méthodes qui lui sont propres. L'objet sera, dès les

années 20, l'ensemble des attributs physiques et des caractéristiques d'usage que possèdent les produits fabriqués par l'entreprise. Les méthodes seront d'abord celles de l'inspection, auxquelles viendront s'ajouter divers outils statistiques qui rendront le champ de plus en plus spécialisé. Dans ce contexte, invoquer l'éloignement du sens "populaire" et tenter de redéfinir la qualité dans des termes plus techniques apparaît comme une manifestation de ce que Berrendonner appelle *l'argument de l'ésotérisme*. On dissocie le vulgaire du savant, les idées simples des idées complexes. Si tout un chacun pouvait distinguer un "bon" d'un "mauvais" produit, on n'aurait pas besoin des spécialistes. La définition de la qualité ne peut donc pas se limiter à l'excellence du produit, et c'est en partie pourquoi on assiste au resserrement que nous avons évoqué plus haut. On peut aussi voir dans la mise au jour et le classement des différentes sortes de qualité (par exemple, la qualité de conformité et la qualité de design) un argument d'ordre :

mettre de l'ordre dans les phénomènes est une des tâches unanimement dévolue à la science. Plus un discours produira cette sorte d'ordre, plus il sera donc efficace et scientifiquement inestimable. (Berrendonner, 1986 : 139)

Le choix d'une définition est aussi lié à ce qu'elle permet de faire. Des ingénieurs et des statisticiens n'ont que faire de définitions qui ne font pas de la qualité un paramètre précis et mesurable. De plus, le nombre considérable des produits fabriqués quotidiennement, qui manifestent leur présence tangible et dont il faut bien vérifier s'ils fonctionnent ou non, contribue aussi à rendre plus attrayantes les définitions "mesurables". La définition par la conformité est celle qui présente le plus d'avantages à cet égard, mais elle a l'inconvénient d'exclure du champ de la qualité tous ceux qui s'occupent de la conception et du développement des produits. La définition par l'aptitude à l'usage, lorsque structurée de façon à inclure et à mettre sur un pied d'égalité la qualité de design et la qualité de conformité, parvient efficacement à relier les intérêts des deux groupes.

Quand la gestion de la qualité est menacée par la gestion de la fiabilité, c'est encore la définition de la qualité qui vient à la rescousse. Juran redéfinit l'aptitude à l'usage de façon à ce qu'elle inclue plus explicitement la fiabilité et les autres

"abilités". Feigenbaum ajoute une définition par l'adéquation qui lui permet de dire de la fiabilité et des autres "abilités" qu'elles sont "*of course, individual characteristics which go to make up the composite of product quality*" (Feigenbaum, 1961 : 14, souligné par lui). Grant et Bell jouent même de l'argument de la naturalité (Berrendonner, 1986) en arguant que la fiabilité, telle que définie au dictionnaire, fait *déjà* partie de la qualité. Mais comme les tenants de la fiabilité associent ce terme à l'excellence, Juran et, plus encore, Grant et Leavenworth, sortent temporairement du placard la vieille définition par l'excellence qu'ils avaient mise de côté pour cause de non-scientificité. On a ici un premier exemple de l'avantage d'utiliser un métaterme commun plutôt que de forger un nouveau mot : on peut tantôt s'arc-bouter contre les définitions vulgaires pour affirmer son statut de spécialiste, tantôt s'y unir pour prétendre à la naturalité.

Comme dans tous les domaines savants, les spécialistes de la qualité sont liés par des relations de concurrence et de coopération. D'un côté, la valeur de chacun lui vient de sa capacité à se démarquer des autres, à "se faire un nom". D'un autre côté, tous doivent être suffisamment solidaires pour assurer le maintien et la croissance de leur domaine d'expertise collectif. Particulièrement en gestion, où la survie des spécialités dépend directement du bon vouloir des non-spécialistes bailleurs de fonds, la présence de controverses trop importantes ou trop apparentes serait fatale. Par exemple, dans le cas de la controverse avec la gestion de la fiabilité, l'importance de cette activité n'est jamais remise en cause. C'est seulement l'utilité d'en faire une spécialité distincte — et concurrente — qu'on tente de contrer en intégrant plus formellement la fiabilité dans la définition de la qualité et en tentant de montrer la préséance de la qualité, qui inclut *déjà* la fiabilité. La controverse a d'ailleurs pour effet, chez Juran, de l'amener à resserrer les rangs avec ses collègues de la gestion de la qualité, qu'il cite alors abondamment.

Dans les années 80, le rejet des définitions par la valeur, par l'adéquation et par la conformité pourrait apparaître comme une controverse. Mais, à quelques exceptions près, ce n'est pas de cette manière qu'il est présenté. C'est d'une évolution (ou d'une révolution) dont on parle, et elle est attribuée aux

bouleversements de l'environnement extérieur (la mondialisation des marchés, la concurrence japonaise, les exigences des consommateurs, et d'autres encore). À travers ces changements, dit-on, la véritable nature de la qualité s'est révélée aux gestionnaires nord-américains. Les anciennes définitions ne sont pas présentées comme fausses ou impraticables, mais comme limitées, incomplètes (d'où une abondance de définitions multiples et "élargies"). Les auteurs classiques sont rarement contestés, sauf dans les ouvrages qui critiquent le mouvement Qualité dans son ensemble. Au contraire, en leur octroyant le statut de pionniers, on peut s'appuyer sur leur autorité mais aussi les dépasser. D'ailleurs, nul n'est besoin de les contester puisque, comme on l'a vu, ils vont eux-mêmes changer leur façon de définir la qualité.

4.3.2.2. Intéresser et enrôler

Même lorsque les ouvrages sur la gestion de la qualité sont destinés aux spécialistes il faut, ultimement, parvenir à intéresser les gestionnaires. Les spécialistes lecteurs ont aussi cette pensée en tête, et les livres qu'ils consultent sont d'autant plus appréciés qu'ils leur fournissent des outils pour convaincre leurs patrons de leur allouer des ressources et de leur donner davantage de pouvoirs. L'autre problème important auquel sont confrontés les praticiens, c'est celui de la participation des employés aux diverses activités de gestion de la qualité. On verra donc à leur suggérer des moyens de motiver les troupes par la communication.

La question de l'intéressement des gestionnaires est très tôt abordée et reliée à la façon de définir la qualité. Dans le *Handbook* de 1951, Juran traite des définitions au premier chapitre, intitulé *Economics of Quality*. Après avoir distingué deux sortes de qualité (la qualité de design et la qualité de conformité), Juran poursuit immédiatement avec une analyse coûts/bénéfices. Il y a, écrit-il, une qualité de design optimale au-delà de laquelle les coûts supplémentaires dépassent la valeur marchande du produit. Il y a également une qualité de conformité optimale au-delà de laquelle les coûts de conformité excèdent les pertes dues aux

défaillances. Il ajoute : "*While higher quality of design generally costs more, higher quality of conformance generally costs less.*" (1951 : 12, souligné par lui).

Le lien entre les deux sortes de qualité et les coûts est abondamment repris par Juran et par d'autres. En fait, il entraîne le développement d'un ensemble de techniques, d'études, de publications et de conférences dont le seul objet est la mesure des coûts de la qualité, et cela dans le but de démontrer aux gestionnaires l'importance de la gestion de la qualité. Par exemple, Juran écrit dans le *Handbook* de 1974 :

During the 1950s the new Statistical Quality Control Departments found that they could no longer "sell" their programs solely on enthusiasm for the statistical tools. A new approach was needed based on the language of management — i.e., money. This need for a new approach was first met by the concept of "Gold in the Mine." This was defined as the "total of avoidable costs of quality." Behind the concept was the implication that costs resulting from defects were a gold mine in which profitable digging could be done. This concept became widely used to demonstrate that programs for defect reduction could be carried out at a good return on investment in staff manpower. (Juran, 1974 : 5.1-5.2)

Juran exhorte les spécialistes à parler le "langage de l'argent" dans une section intitulée "*Securing Management Approval*". Elle constitue une si belle description de la traduction que nous en avons retranscrit l'essentiel à l'annexe 5. Feigenbaum aussi incite à la traduction dès l'édition 1961 de *Total Quality Control*, dans un chapitre intitulé *Communicating Total Quality Control*. Selon lui, les partisans du contrôle de la qualité doivent adopter l'attitude des représentants commerciaux qui tentent de vendre leurs produits :

He may use selling materials — samples, charts, etc. — whose value has been carefully tested. He will recognize that the burden of proof is upon him and that the prospects will be interested only if they can be shown that sufficient benefit will be gained from the product to justify its purchase.

The sales engineer is able to adapt his sales arguments to meet the interests of its prospects. With the design engineers, he must be able to discuss technical details ; with top management, he must be able to talk of the dollars-and-cents benefits to be derived from his product ; with manufacturing people, he must be able to talk about the effects upon plant personnel of the installation of the product. (Feigenbaum, 1961 : 603)

L'importance accordée aux coûts et à leur calcul se fonde sur la prémisse que les gestionnaires sont des acteurs rationnels motivés uniquement par les économies à réaliser. Mais s'il faut parler le langage de l'argent pour convaincre les gestionnaires, il est nécessaire que la définition retenue permette de présenter la gestion de la qualité comme une activité rentable. Il n'y a que la définition par la conformité qui y parvienne vraiment. C'est probablement une des raisons pour lesquelles elle est conservée dans le cadre des définitions multiples, même si elle est jugée limitée et que certains la dénigrent. Crosby a bien compris le pouvoir de la définition par la conformité : c'est en la présentant comme l'unique bonne façon de définir la qualité qu'il parvient à pousser à l'extrême l'argumentation par les coûts et à affirmer que *Quality is Free*. Il ajoute même que la seule bonne façon de mesurer la qualité, c'est par le coût de la non-conformité.

Comment expliquer, alors, l'engouement pour les définitions par la satisfaction et par l'excellence qui marque la fin des années 80? Comme on l'a vu au chapitre 2, Reeves et Bednar (1994) affirment que cet engouement résulte de l'importance accrue du secteur des services. D'une part, le caractère intangible des services rend difficile la détermination de spécifications précises. D'autre part, dans plusieurs entreprises de services, la prestation consiste justement en un ajustement aux besoins particuliers de chaque client. Dans ce contexte, les définitions par la conformité et par l'aptitude à l'usage deviennent difficilement utilisables, et on en vient à faire de la satisfaction du client la seule façon acceptable de définir la qualité dans les services.

L'explication proposée par Reeves et Bednar est plausible. Il est également possible que le recours à la définition par la satisfaction ait été facilité par le développement, en marketing, de nouveaux instruments de mesure de la satisfaction. Mais pourquoi la définition par la satisfaction a-t-elle à ce point déteint sur les définitions de la qualité en milieu industriel alors qu'elle ne présente aucun avantage technique? Et pourquoi sa diffusion coïncide-t-elle avec la réhabilitation des définitions par l'excellence, avec l'augmentation des définitions multiples et avec l'émergence de "nouvelles" définitions?

Selon ceux qui utilisent ces définitions, c'est à l'augmentation de la concurrence sur les marchés internationaux et aux exigences toujours croissantes des consommateurs qu'il faut les attribuer (par exemple, voir Tenner et DeToro, 1992, ou Hunt, 1992). Les entreprises nord-américaines, dit-on, ne sont plus capables de satisfaire les besoins des consommateurs qui veulent plus, mieux, moins cher. Elles n'ont pas su adapter le design de leurs produits, elles persistent à dire que les produits sont "de qualité" parce qu'ils sont conformes à des spécifications désuètes, écrit-on. La "vraie" qualité doit donc être définie par la satisfaction, voire par l'excellence, ainsi que par tout ce qui permet de devenir "de classe mondiale".

Il nous semble que, du strict point de vue de la gestion de la qualité des produits, cet argument ne tient pas. Si les produits concurrents répondent mieux aux besoins, et si l'argument de la concurrence devient prépondérant aux yeux des gestionnaires, cela aurait dû se traduire par la mise de côté des définitions par la conformité et par la montée en force des définitions par l'aptitude à l'usage ou par la valeur. Cela n'a pas été le cas, comme le montre l'évolution globale des définitions.

Selon nous, l'évolution des définitions de la qualité est liée à un processus plus complexe, où différents phénomènes — incluant les explications précédentes — se nourrissent les uns les autres. D'abord, on assiste à l'extension du processus d'intéressement à une plus grande variété d'alliés potentiels. En s'éloignant de la production pour se centrer sur le client, les définitions par la satisfaction et par l'excellence sont certainement les plus susceptibles de rallier les vendeurs et les spécialistes du marketing à la cause de la qualité. Elles fournissent également à ces derniers un argument publicitaire de choix, ce qui est certainement bienvenu après les scandales qui ont frappé l'industrie américaine (en particulier le secteur de l'automobile) dans les années 70. Plusieurs entreprises ont alors constaté l'impact que pouvaient avoir les mouvements de consommateurs sur la réglementation en matière de sécurité des produits. On a déjà vu comment les poursuites en responsabilité avaient entraîné le remplacement du terme *defective*

par *rejected* (Grant et Leavenworth, 1980). Même si le consumérisme a perdu un peu de vigueur, et même si le gouvernement Reagan a assoupli les règles du jeu au début des années 80, les clients demeurent le groupe le plus susceptible d'exercer des pressions à la gestion de la qualité. Affirmer que la qualité doit être définie selon leur point de vue à eux, c'est s'assurer de leur appui en même temps que de celui de leurs porte-parole, les responsables du marketing.

L'autre groupe qu'on cherche à recruter, ce sont les travailleurs. Le peu de succès qu'ont connu les cercles de qualité (importés du Japon et implantés dans certaines entreprises nord-américaines au début des années 80) en ont laissé plusieurs sceptiques quant à la possibilité d'intéresser les travailleurs aux démarches de gestion de la qualité. Dans l'édition 1980 de *Quality Planning and Analysis*, Juran souligne également la nostalgie de nombreux gestionnaires face à ce qu'ils considèrent comme la disparition de la fierté du travail bien fait (*pride of workmanship*). Selon Juran, cependant, ce n'est pas les travailleurs qui sont à blâmer mais l'organisation industrielle du travail, où chacun ne fait qu'une petite partie du produit. Dans ce cadre, soutient Juran, on ne peut s'attendre à ce que le travailleur ait la même attitude face à son travail que l'artisan d'autrefois qui faisait directement affaire avec l'utilisateur final du produit qu'il fabriquait.

Malgré cela, c'est bien un appel à la fierté qui est associé à la définition par l'excellence, dont plusieurs auteurs ont souligné le caractère motivateur. Mais de quoi est-on fiers, au juste? Deux éléments ressortent habituellement des appels à l'excellence : être les meilleurs et faire le bien. Nous reviendrons sur le second élément au chapitre suivant, parce qu'il est davantage associé au déplacement vers le TQM. Le premier élément est très apparent dans la façon dont les auteurs décrivent la menace posée par la mondialisation des marchés et la manière dont les entreprises américaines ont été dépassées par leurs concurrents japonais. Nous ne donnerons ici qu'un exemple, mais ils sont nombreux :

Just as steam power changed the world forever, quality is changing the world ; as the Industrial Revolution created richer and poorer nations, so will the Quality Revolution... There are already economists and historians who say, in essence, that just as the other great nations eventually sank, now its our turn to sink.

Believers in economic predestination say it took the Chinese five thousand years to collapse, but the British got it done in a hundred years, and the United States may set a new speed record for collapse. That could be, but it seems timorous at best to willingly sink into second-rate status without even *trying* to stay on top. We think quality could keep us there. That's what this book is about — trying to stay on top. (Dobyns et Crawford-Mason, 1994 : xvii-xviii ; souligné par nous)

Qu'il s'agisse d'être les meilleurs ou de faire le bien, on voit déjà que par la définition par l'excellence sont convoqués deux discours à caractère moral : celui sur l'état de la nation et le patriotisme, et celui sur la responsabilité individuelle et la vertu. Or, l'arrivée¹⁵ de la morale dans les textes sur la gestion de la qualité a des conséquences inespérées en matière de traduction. On a maintenant accès à tout l'arsenal rhétorique traditionnel des textes à saveur morale : les récits de la quête, de la rédemption et du dépassement, le vocabulaire religieux, le ton emphatique, etc. Le phénomène est d'autant amplifié que, sous l'impulsion du mouvement Qualité, la littérature sur la gestion de la qualité devient une *littérature populaire* qui s'adresse de moins en moins aux spécialistes et de plus en plus directement aux gestionnaires. Or, selon Zbaracki, ces derniers sont effrayés par des aspects techniques trop détaillés et ils sont à l'affût de nouvelles sources de légitimité. Il semble donc dans l'intérêt de tous de redéfinir la qualité en rejetant ou en mettant en veilleuse son aspect technique (qui devient une vision "limitée") et en proposant que le "vrai" sens de la qualité, c'est la satisfaction des clients et l'excellence.

À partir de là, la qualité et la concurrence ne sont plus seulement des "réalités" de l'environnement (si tant est qu'une telle chose existe) mais deviennent des ressources rhétoriques mobilisables dans toutes sortes de contextes. Non seulement les gestionnaires eux-mêmes sont intéressés, mais ils trouvent dans le discours sur la gestion de la qualité un outil rhétorique à utiliser auprès des employés et un moyen de rehausser l'image corporative. Qui peut être contre la qualité, surtout quand celle-ci est définie comme la satisfaction ou l'excellence? L'apparition de définitions plus englobantes ou plus générales — qui s'accentuera avec l'émergence du TQM — facilite encore les choses en permettant de passer

¹⁵ On devrait plutôt parler d'un *retour* de la morale puisque, comme on l'a vu au chapitre 2, le caractère moral de la qualité est bien antérieur à son caractère rationnel.

apparemment sans heurt de l'argument technique et économique à l'argument moral, selon le besoin. Comme le souligne Munro, "*Quality's elusiveness to definition appears to be part of its resource*" (1995 : 130). Par ailleurs, l'interpénétration des discours (via la qualité) n'est pas à sens unique : le discours sur la nation et le discours sur la responsabilité individuelle peuvent maintenant se servir des ressources "rationnelles" offertes par les textes sur la gestion de la qualité pour faire avancer leurs propres projets. Ils contribuent ainsi à la montée en popularité du mouvement Qualité tout en établissant de plus en plus fermement le fait que la qualité, c'est bien plus que la conformité ou l'aptitude à l'usage.

Bien sûr, passer aux définitions par la satisfaction et par l'excellence implique la perte d'une partie de la valeur technique de la notion de qualité. Toutefois, on y gagne une valeur symbolique qui échappe aux définitions par la conformité ou par l'adéquation. Au demeurant, les définitions multiples permettent de garder en réserve les aspects opérationnels. Il est d'ailleurs remarquable de constater que, même lorsqu'ils sont entre eux, les spécialistes de la gestion de la qualité semblent convertis aux nouvelles définitions. Ce sont elles qu'on retrouve dans les éditions les plus récentes de *Quality Planning and Analysis* (1993), de *Total Quality Control* (1991) ou de *Statistical Quality Control* (1996), qu'on ne peut certainement pas considérer comme appartenant au genre de la littérature populaire. Cela suggère que l'évolution des définitions n'est pas qu'une stratégie d'intéressement par laquelle les spécialistes vulgarisent les notions pour mieux persuader les gestionnaires et les employés de passer dans leur camp.

Nous croyons que par les trois ruptures dans l'évolution des définitions et la montée en popularité du mouvement Qualité, le champ de la gestion de la qualité a l'occasion de redéfinir son identité pour acquérir, au sein des organisations, une importance qu'il n'a jamais connue précédemment. Si la qualité, c'est la satisfaction du client ou l'excellence, si la qualité, c'est la profitabilité et la qualité des personnes, alors tout devient de la gestion de la qualité. Il n'est plus question ici de simplement prendre sa place, mais de se voir offrir la possibilité de prendre celle des autres, de devenir enfin important dans l'échiquier organisationnel. De là à ce que les

spécialistes se persuadent eux-mêmes que la définition de la qualité a *naturellement* évolué, il n'y a qu'un pas. Si personne ne peut s'opposer à la qualité, quel spécialiste de la qualité s'opposerait à ce que la qualité devienne *totale*?

Chapitre 5

Les transformations de la qualité II : de la qualité à la qualité totale

Comme on vient de le voir, le mot *qualité* est défini de différentes façons, et cela même à l'intérieur du domaine technique de la gestion de la qualité. En outre, son statut de métaterme commun permet à différents mondes discursifs de s'interpénétrer lorsque les besoins de la traduction le requièrent. Malgré les ressources offertes par le mot *qualité*, on pouvait toutefois s'attendre à ce que l'augmentation du nombre de définitions et l'élargissement des contextes d'usage conduise à l'apparition d'un nouveau terme. Par exemple, Port et Carey écrivent, en 1992, "*Quality is too narrow a term for what we are talking about*". L'innovation terminologique était d'autant plus prévisible qu'elle permet de prétendre à la nouveauté, ce qui constitue toujours un argument de choix dans la littérature en gestion. C'est ainsi qu'apparaît au milieu des années 80 le *Total Quality Management (TQM)*.

Le premier objectif de ce chapitre est de remonter aux sources du terme et du concept de *TQM*, puis de mettre en évidence certains des mécanismes de sa construction à partir des textes classiques sur la gestion de la qualité. Mais le TQM

n'est pas qu'un terme nouveau : il est aussi une expression qui a connu une popularité fulgurante, comme l'ont montré les analyses bibliométriques du chapitre 2. Puisque nous postulons que cette popularité est liée à la constitution d'un réseau d'intérêts, le second objectif de ce chapitre — objectif qui viendra constamment se juxtaposer au premier — est de retracer le processus de traduction dans l'émergence de la notion de TQM.

Ce chapitre se divise en deux grandes parties. La première sera consacrée à la question de l'origine des expressions *Total Quality* et *Total Quality Management*. En deuxième partie, nous nous tournerons vers les mécanismes concrets par lesquels on a pu passer de la qualité "ordinaire" au TQM. Cette seconde partie comportera trois volets : 1) la recension et l'analyse d'une variété de définitions du TQM ; 2) la mise en évidence de la redéfinition de différents termes associés à la gestion de la qualité ; 3) le rôle joué par les particularités lexicales et grammaticales de la langue anglaise. Nous concluons ce chapitre en faisant ressortir la synergie entre les éléments précédents et leur contribution au processus de réseautage des intérêts.

5.1. Les origines du *Total Quality Management*

Bien qu'il soit impossible de connaître leur origine exacte, les expressions *Total Quality* et *Total Quality Management* sont vraisemblablement des formes dérivées de l'expression *total quality control* (Huggins, 1998). Pour comprendre les définitions qui seront données au TQM, nous devons donc d'abord remonter à la création du *total quality control*.

5.1.1. Le *total quality control* de Feigenbaum

L'expression *total quality control* apparaît pour la première fois en titre d'un article publié par Feigenbaum dans *Harvard Business Review* en 1956. Elle désigne alors une approche au contrôle de la qualité que Feigenbaum qualifie d'élargie et dont le but est de sortir du dilemme auquel seraient confrontés les

gestionnaires de cette époque. Comme c'est le cas dans pratiquement tous les ouvrages sur la gestion de la qualité depuis Radford (1922), Feigenbaum affirme que le problème à résoudre par la gestion de la qualité trouve son origine dans les exigences croissantes des clients en matière de qualité des produits et dans les pressions concurrentielles toujours plus intenses. À ce problème s'ajoutent les coûts élevés engendrés par le contrôle de la qualité et les pertes attribuables aux produits défectueux. La solution réside alors — on n'en sera pas surpris — dans le développement d'une "nouvelle approche" à la gestion de la qualité, dans ce cas-ci le *total quality control*.

Cette nouvelle approche est mise en contraste avec les approches qui l'ont précédée, à savoir l'inspection des produits et les méthodes statistiques :

These modern inspection and statistical concepts of quality control have been and are highly useful in the areas of product quality which they cover. But, compared with total quality control, their scope is much too limited ; they are able to provide only a partial grasp of the over-all quality problem that faces American businessmen. They simply are not geared to the fact that quality considerations are involved in every phase of industrial activity, and are not equipped to keep over-all costs of quality at a minimum. (Feigenbaum, 1956 : 95)

Lorsque Feigenbaum parle de "*every phase of industrial activity*", il réfère aux étapes qui ont une influence sur la qualité des produits finis. Ce qu'il propose, c'est d'inclure des considérations de gestion de la qualité au moment de l'évaluation des besoins des clients, du design des produits, de l'achat des matières premières, du choix des outils et de l'expédition aux clients. Selon Feigenbaum, on peut ainsi prévenir plusieurs problèmes liés à la qualité des produits finis et réduire les coûts de gestion de la qualité¹ (les coûts de prévention additionnels étant largement compensés par la réduction des coûts d'inspection et de rejet). D'après Huggins (1998), l'accent mis sur les coûts était le moyen qu'avait trouvé Feigenbaum de persuader les gestionnaires (dont ceux de la *General Electric Company*, où il travaillait alors) d'accorder plus d'importance à la qualité.

¹ Feigenbaum n'est cependant ni le premier, ni le seul à proposer l'adoption d'une approche préventive : pratiquement tous les auteurs depuis Radford mettent l'accent sur la nécessité de prévenir les défauts plutôt que de les détecter après coup.

Mais il n'y a pas que les intérêts économiques des gestionnaires qui sont en jeu. Deux pages de l'article de 1956 sont consacrées à défendre l'existence d'une spécialité naissante, celle de *quality control engineer*, que Feigenbaum tente d'imposer comme nouvelle fonction dans les organisations. Or, la façon dont cette spécialité est définie est liée de près à la façon dont est articulé le *total quality control* par opposition aux "anciennes formes" de contrôle de la qualité :

For quality control engineering is not merely a new label for the inspection planning package, nor a fresh designation for the test equipment engineer, nor yet a technologically flavored title for the industrial statistician. It is, instead, a specialized activity with a character all its own, calling for a unique combination of skills. (*Ibid.* : 97)

In organizing a modern quality control function, the first principle is to recognize that *quality is everybody's job*.... Total quality control programs therefore require, as a first step, top management's re-emphasis on the responsibility and accountability of *all* employees in new design control, incoming material control, product control, and special process studies.

The second principle of total quality control organization is a corollary of the first one. It is that *because quality is everybody's job, it may become nobody's job*. Thus the second major step required in total quality programs becomes clear. Top management must recognize that the many individual responsibilities for quality will be exercised most effectively when they are buttressed and serviced by a well-organized, genuinely modern management function whose only area of specialization is product quality, and whose only area of operation is in the quality control job. (*Ibid.* : 98)

Il est à noter que l'expression *total quality control* n'est pas définie formellement dans l'article de 1956, ni dans une version quelque peu modifiée qui paraîtra deux ans plus tard (Feigenbaum, 1958). Il faut attendre la réédition du livre *Quality Control* (qui devient alors *Total Quality Control*) pour trouver une définition, qui remplace la définition de *quality control* mais en diffère relativement peu (voir tableau 5.1 ; les segments soulignés indiquent les ajouts par rapport à la formulation précédente). Feigenbaum ajoute d'ailleurs, dans une note de bas de page, que les expressions *quality control* et *total quality control* seront utilisées de façon interchangeable dans le reste du livre. Un peu plus loin dans le livre, il redéfinit d'ailleurs le contrôle de la qualité de façon à le rendre aussi large que le

*total quality control*². Feigenbaum reprend aussi dans le livre une partie de l'argumentation développée dans l'article de 1956 et souligne que :

The underlying principle of this total quality view, and its difference from all other concepts, is that, to provide genuine effectiveness, control must start with the design of the product and end only when the product has been placed in the hands of a customer who remains satisfied. The reason for this breadth of scope is that the quality of any product is affected at many stages of the industrial cycle. (Feigenbaum, 1961 : 16)

1951 Définition de <i>quality control</i>	"...as a definition : Quality control is an effective system for coordinating the quality maintenance and quality improvement efforts of the various groups in an organization so as to enable production at the most economical levels which allow for full customer satisfaction." (Feigenbaum, 1951 : 9)
1961 Définition de <i>total quality control</i>	"Total quality control may be defined as An effective system for integrating the <u>quality-development</u> , quality- maintenance, and quality-improvement efforts of the various groups in an organization so as to enable production <u>and service</u> at the most economical levels which allow for full customer satisfaction." (Feigenbaum, 1961 :1)
1983 Définition de <i>total quality control</i>	"...as a definition : Total quality control is an effective system for integrating the quality-development, quality-maintenance, and quality-improvement efforts of the various groups in an organization so as to enable <u>marketing, engineering</u> , production, and service at the most economical levels which allow for full customer satisfaction." (Feigenbaum, 1983 : 5-6)
1988 Définition de <i>total quality control</i>	"Total quality control may be defined as the direct management of quality to assure full customer satisfaction through every aspect of operations (from the marketing research for a product through selling, engineering, production and service) consistent with reasonable costs of quality." (Feigenbaum, 1988 : 15)
1990 Définition de <i>total quality control</i>	"Total quality control is satisfying the customer with a product <u>at all levels of the customer's requirements</u> " (Feigenbaum 1990 : 13)

Tableau 5.1. Les définitions de *quality control* et de *total quality control* chez Feigenbaum

² Il écrit : "Quality control refers to the broad administrative area of developing, maintaining, and improving product quality. It does not mean simply any single technical method for accomplishing this purpose. Such a definition would be too restrictive." (Feigenbaum, 1961 : 21)

On note, dans l'ensemble des extraits précédents, que l'objet du *total quality control* (ou du *quality control*) est bel et bien *la qualité des produits*, même si les avantages qu'on en retire peuvent être variés. Quand Feigenbaum écrit "*quality is everybody's job*", il parle de l'incidence que peuvent avoir différentes tâches sur la qualité du produit fini. Il situe également l'approche par rapport aux changements survenus dans l'organisation du travail. Avant la division du travail, le contrôle de la qualité était effectué par l'employé qui réalisait le produit complet : "*and therefore each worker could totally control the quality of his work*" (*Ibid.* : 17). Puis, c'est le contremaître qui est devenu responsable de la qualité du travail réalisé par ses employés. Avec la complexification des entreprises, on a nommé des responsables de l'inspection, lesquels ont plus tard été dotés d'outils statistiques. Mais, selon Feigenbaum :

...the job being done was still basically the shop-floor inspection job, which could never get its arms around the really big quality problems as business itself saw them. This need brought us to the fifth step, which has come into being recently : *total quality control* (*Ibid.* : 18)

Avec le TQC, Feigenbaum se propose d'intégrer les différentes activités de contrôle de la qualité déjà existantes, et d'y ajouter les nouvelles méthodes de contrôle statistique développées depuis les années 30. Il semble que c'est cette intégration qu'il veut désigner par l'adjectif *total*. Ce choix a pour but, à cette époque, d'appuyer la vision "élargie" de la qualité qui permet à Feigenbaum de défendre l'existence d'une nouvelle profession et d'une nouvelle fonction dans l'organisation. L'étiquette *total quality control* est essentiellement l'incarnation de cette nouveauté. Du reste, la similitude de définition avec le *quality control* de l'édition 1951 illustre bien que l'acte d'énonciation du nouveau signifiant tient lieu d'argument au moins autant que son signifié³.

Dans l'édition 1983 (et dans la réimpression de 1991), le *total quality control* est le plus souvent désigné par l'acronyme TQC, mais sa définition ne change que

³ Le fait que l'expression *total quality control* ait été présentée pour la première fois dans *Harvard Business Review* n'est probablement pas non plus étranger au choix d'une étiquette qui soit nouvelle sans être trop ésotérique, puisqu'il s'agit d'une revue prestigieuse destinée aux gestionnaires.

pour intégrer plus explicitement le marketing et l'ingénierie. En 1988, dans un article intitulé *In Quality the Key Word is Total*, Feigenbaum propose une nouvelle formulation (voir tableau 5.1 ; les principales modifications par rapport aux versions antérieures sont indiquées en caractères gras). La satisfaction des clients est maintenant mentionnée au début de la définition, comme étant le but de tout ce qui suit. Le TQC n'a plus pour objectif de permettre la satisfaction (*which allow for full customer satisfaction*), mais de la garantir (*to assure full customer satisfaction*). On passe également du *most economical level* à des *reasonable costs*. La dernière définition du TQC est tirée d'une entrevue donnée par Feigenbaum à la revue *Productivity Digest* et pendant laquelle on lui demande "*How would you define total quality control?*". Comme on le voit au tableau 5.1, le TQC y est maintenant complètement assimilé à la satisfaction du client (*TQC is satisfying the customer*), ce qui correspond au changement dans la définition de la qualité que nous avons observé au chapitre précédent. Tant la qualité que le TQC *sont* la satisfaction. De plus, dans cette dernière définition du TQC, la seule mention d'un ensemble qui puisse référer au mot *total* est *all levels of the customer's requirements*. Le TQC y semble donc moins indiquer l'intégration des activités de gestion de la qualité que la satisfaction à tous points de vue.

Nous ne croyons pas que Feigenbaum ait sciemment choisi l'expression *total quality control* de façon à exploiter les différents sens du mot *total*. Malheureusement, l'insertion de ce mot dans une forme composée à trois termes entraîne, dès le départ, une ambiguïté : dans le *total quality control*, est-ce le contrôle qui est total, ou est-ce la qualité? Dans les premiers textes, la référence à l'extension du contrôle aux différentes activités qui ont un impact sur la qualité du produit nous porte à croire que c'est le contrôle qui est total, et qu'on veut dire par là qu'il doit s'appliquer sur l'ensemble des étapes, de la conception à la livraison. Toutefois, le fait que *total quality* se constitue en partie détachable laisse entendre que c'est la qualité qui est totale. Feigenbaum réalise déjà ce détachement dans l'article de 1956, alors qu'il réfère plusieurs fois à une "*total quality view*". Dans le premier chapitre du livre de 1961, il fait une autre association entre *total* et *quality*,

quand il écrit "...it is the total concept of "quality" that must be controlled" (1961 : 14). C'est aussi un peu ce qu'on retrouve dans la définition du TQC de 1990.

Pour ajouter encore à la confusion, Feigenbaum utilise le mot *total* dans d'autres contextes et dans d'autres sens. Par exemple, quand il écrit (en 1961) "*each worker could totally control the quality of his work*", il ne parle plus d'un ensemble d'étapes ou d'activités, mais de degré⁴ ⁵. La façon dont est présenté le titre du texte de 1956 (voir figure 5.1) exploite aussi un autre sens du mot *total*, celui de *somme*. Ces déplacements sont peu nombreux dans le texte de 1956 et dans le livre de 1961, mais ils deviennent de plus en plus fréquents par la suite. Par exemple, l'analyse des préfaces des quatre éditions de *Total Quality Control* (tableau 5.2) montre que l'expression *total quality* gagne en autonomie ; on note aussi l'application de l'adjectif *total* à la productivité et à l'implication (*total commitment*). Au chapitre précédent, on a vu que Feigenbaum réfère, dans l'édition 1983, à "*the total customer-satisfaction-oriented concept of "quality"*". La définition de *product and service quality* était également passée de "*the composite product characteristics of engineering and manufacturing...*" (en 1961) à "*the total composite product characteristics of marketing, engineering, manufacture, and maintenance...*" (en 1983 ; les soulignés sont de nous et indiquent les ajouts). Enfin, parmi les ajouts de l'édition 1991, on trouve : "*In today's market, quality excellence is a total-value demand that includes...*" (1991 : 830).

Le qualificatif *total* se déplace donc sur deux axes : celui du sens dans lequel il faut l'entendre (un ensemble d'activités ou de caractéristiques, par opposition au degré le plus élevé de quelque chose) et celui de l'objet qu'il qualifie (dans le cas des formes composées multiples). Cette ambiguïté sur le sens du mot *total* et sur l'objet qualifié a joué, selon nous, un rôle fondamental dans l'évolution du discours

⁴ Selon le *Webster's Universal College Dictionary* (1997 : 831), l'adjectif *total* peut vouloir dire : "(1) Constituting or comprising the whole ; entire ; (2) of or pertaining to the whole of something ; (3) complete in extent or degree ; utter". Utilisé comme substantif, *total* peut aussi vouloir dire : (4) *the total amount ; sum ; aggregate ; (5) the whole, an entirety*.

⁵ On aura également remarqué que la qualité est ici celle du *travail*, et non du produit.

Control (design + material + product + process)
÷ Costs (inspection + rejects)
X Customer satisfaction
=
TOTAL QUALITY CONTROL
<i>By Armand V. Feigenbaum</i>

Figure 5.1. La présentation du titre de l'article paru dans *Harvard Business Review* en 1956

Édition	Fréquence	Répartition
1951	0 fois / 375 mots	
1961	5 fois / 938 mots (0,53 %)	total quality control (4 fois) the total field of quality control
1983	19 fois / 2288 mots (0,83 %)	total quality control (12 fois) total productivity (2 fois) total quality programs total quality system total commitment to quality total quality
1991	16 fois / 937 mots (1,7 %)	total quality control (10 fois) total quality (2 fois) total quality execution total quality imperative total quality basis for... minimum total quality entry level

Tableau 5.2. L'usage du mot *total* dans les préfaces des différentes éditions du livre de Feigenbaum

sur la gestion de la qualité. À partir du moment où *total* peut être utilisé pour accentuer, et surtout à partir du moment où on isole l'expression *total quality*, le texte convoque l'idée d'excellence, et ce même si Feigenbaum s'oppose à cette définition de la qualité. Ainsi, tout comme le terme *quality*, le mot *total* (et *a fortiori* la combinaison *total quality*) agit comme métaterme commun reliant le discours

technique au discours moral. D'un côté, les spécialistes ne voient dans l'expression *total quality* qu'un diminutif et affirment que c'est bien évidemment le contrôle qui est total (au sens *d'étendu à l'ensemble des intervenants*). De l'autre, les non-spécialistes (entre autres, les clients et le grand public, mais aussi les responsables du marketing et une partie des employés) sont autorisés à y trouver des raisons d'espérer de *bons produits*, et même des produits *parfaits*.

Même si l'adjonction du qualificatif *total* à *quality* remonte à 1956, elle n'apparaît fréquemment dans les textes sur la gestion de la qualité qu'à partir des années 80 et surtout au début des années 90. Il faut dire que, malgré le statut de gourou qu'il a acquis dans les années 80, Feigenbaum n'est pas un auteur très souvent cité dans les travaux en gestion de la qualité (Kemper, 1997). Par ailleurs, il semble que le *total quality control* ait fait un détour par le Japon, détour pendant lequel sa définition a été élargie. C'est ce que nous allons voir maintenant.

5.1.2. La transformation du *Total Quality Control*, ou le TQC à la japonaise

L'accent mis sur le "miracle japonais", au début des années 80, entraîne la parution en anglais (et même en français) de plusieurs ouvrages d'auteurs japonais. L'un des plus connus de ces auteurs est Ishikawa, considéré par certains comme l'un des gourous de la qualité (Bank, 1992 ; Brocka et Brocka, 1992 ; Gogue, 1990). Son livre *What Is Total Quality Control? The Japanese Way* (1985) présente l'approche japonaise au contrôle de la qualité comme "*a thought revolution in management... a new way of thinking about management*" (1985 : 44).

Bien qu'Ishikawa utilise l'étiquette *total quality control*, il critique l'approche de Feigenbaum, la jugeant trop limitée. Il reproche à Feigenbaum son corporatisme "à l'occidentale" qui remet le contrôle de la qualité entre les mains des spécialistes :

The Japanese approach has differed from Dr. Feigenbaum's approach. Since 1949 we have insisted on having all divisions and all employees become involved in studying and promoting QC. Our movement has never been an exclusive domain of QC specialists. This has been manifested in all of our activities, including the basic QC course for engineers, Dr. Deming's seminars for top and middle management (1950), the course for foremen broadcast in 1956, and the

advocation of QC circle activities in 1962. We have promoted these under various names, such as integrated quality control, total quality control, all member participation quality control, and the like. The term "total quality control" has been the most frequently used. Yet when this term is used overseas, people may think that we are imitating Dr. Feigenbaum's approach, which we are not. So I have called ours Japanese-style total quality control, but found it too cumbersome. At the 1968 QC symposium, we agreed to use the term company-wide quality control to designate the Japanese approach. (Ishikawa, 1985 : 90-91)

Ishikawa donne ensuite sa propre version du TQC :

What do I mean by company-wide or total quality control? It simply means that everyone in every division in the company must study, practice, and participate in quality control. Merely to assign QC specialists in every division as suggested by Feigenbaum is not enough. In Japan the vertical line authority relationship is too strong for staff members such as QC specialists to have much voice in the operation of each separate division. To counter this situation, our approach has always been to educate everyone in every division and to let each person implement and promote QC....

Our own definition of company-wide quality control has undergone certain changes. Initially total participation extended only to the company president, directors, middle management, staff, foremen, line workers, and salesmen. But in recent years, the definition has been expanded to include subcontractors, distribution systems, and affiliated companies. This system, developed in Japan, is quite different from what is being practiced in the West. (*Ibid.* : 91)

L'élargissement de la définition du TQC ne touche pas que le nombre et la variété des partenaires impliqués dans le contrôle de la qualité. C'est l'objet même du contrôle qui est modifié :

When all divisions and all employees of a company participate in total quality control, they must engage in quality control in its broader sense, which includes cost control and quantity control. Otherwise quality control, even in its narrow sense, cannot be accomplished. This is the reason why total quality control is also called "integrated quality control," "full-participation quality control," and "control of management quality. (*Ibid.* : 46)

Les différentes façons de comprendre le TQC chez Ishikawa sont encore plus évidentes dans le livre *Introduction to Quality Control* (1990), comme le montrent les extraits suivants :

Since real quality control can only be achieved by marshalling all of a company's strengths, this kind of quality control is called companywide quality control (CWQC), or total quality control (TQC). Implementing CWQC/TQC requires the following : (1) All departments must participate... (2) Every employee must become involved... (3) QC must be implemented comprehensively. To produce products that consumers and society will buy happily, quality (Q) must come first, but at the same time, costs (C) (i.e., sales price and profit), delivery (D) (i.e.,

production volumes, sales volumes, and inventories), and safety (S) (including social and environmental factors) must be comprehensively controlled. This is why the term "total quality control" (TQC) is used. (Ishikawa, 1990 : 2-3)

As explained above, total quality control consists essentially of developing, controlling and assuring the quality of products and services.... However, when we understand what good quality means in terms of products and services, we can expand the definition of TQC to mean improving the quality of everything, i.e., creating a high-quality company, high-quality executives and department managers, high-quality sales departments... Some companies use TQC in an even wider sense to mean applying quality-control method rigorously to all their work... (*Ibid.* : 3-4)

TQC : QC with the participation of all departments and the involvement of all employees (*Ibid.* : 11)

I keep repeating the truism that *total quality control consists of doing what should be done as a matter of course.* (*Ibid.* : 12)

L'élargissement de ce qui constitue l'objet du contrôle est aussi présent dans la définition que donne Ishikawa du terme *qualité* et que nous avons dû, au chapitre précédent, classer parmi les "nouvelles" définitions :

Narrowly interpreted, quality means quality of product. Broadly interpreted, quality means quality of work, quality of service, quality of information, quality of process, quality of division, quality of people, including workers, engineers, managers, and executives, quality of systems, quality of company, quality of objectives, etc. To control quality in its every manifestation is our basic approach (Ishikawa, 1985 : 45)

Il ajoute également, plus loin :

... I want to emphasize that the term quality means quality (*sic*), and that the term extends to the quality of work in offices, in the service-related industries and in the financial sector. (*Ibid.* : 92)

La mise en opposition du TQC à la japonaise avec le TQC de Feigenbaum et les approches occidentales est également présente chez Mizuno, dans le livre *Company-wide Total Quality Control* (1988) :

Every division in a corporation is responsible for ensuring product quality. The coordination of all divisional efforts toward this end is called total quality control or TQC. This is a term coined by the American A.V. Feigenbaum, but it is by no means universally recognized. In the United States, TQC is more commonly referred to as the Feigenbaum QC system and does not have the all-encompassing meaning that it has in Japan. In Europe, total quality control is called integrated control of product quality or ICPQ.

By contrast, Japanese-style TQC is the generic term given to a broad range of quality control activities applied to all aspects of the company's operations. Although this is also called company-wide quality control or CWQC to indicate its company-wide character, this text will avoid the unfamiliar CWQC and the awkward Japanese-style TQC and refer simply to TQC throughout. (Mizuno, 1988 : 1)

Chez Mizuno, l'adjectif *total* qualifie le contrôle et semble indiquer *l'ensemble* des divisions et des niveaux organisationnels :

The emphasis should be on the attainment of a common goal, which is why the word "total" is so important to this concept. Japanese style TQC is integrated quality control in which the whole company — every division at every level — is involved for the achievement of a common corporate goal, especially a product or policy goal. (*Ibid.* : 18)

En fait, la plupart des auteurs japonais de cette époque mettent l'accent sur le caractère "élargi" du TQC à la japonaise. Dans le glossaire du livre *Kaizen*⁶, par exemple, Imai (1986) définit ainsi le TQC :

TQC (Total Quality Control) : organized KAIZEN activities involving everyone in a company — managers and workers — in a totally integrated effort toward improving performance at every level. This improved performance is directed toward satisfying such cross-functional goals as quality, cost, scheduling, manpower development, and new product development. It is assumed that these activities ultimately lead to increased customer satisfaction. (Also referred to as CWQC - Company-Wide Quality Control.) (1986 : xxv)

Rappelons que la définition de la qualité fournie par Imai est aussi considérablement élargie : "*In its broadest sense, quality is anything that can be improved*" (1986 : xxiii). Chez Ozeki et Asaka (1990 : 9), le déplacement vers la qualité du travail est explicite : "*a change in outlook based on integrated quality assurance guidelines for quality of "things" and quality of "work" is essential*".

Ainsi, la rupture dans la définition de la qualité apparaît nettement dans la redéfinition du *total quality control* par les auteurs japonais. La qualité n'est plus

⁶ Lors d'un sondage réalisé en 1992 auprès des lecteurs de la revue *Quality Progress*, le livre *Kaizen* s'est classé au sixième rang des ouvrages préférés sur la qualité. Dans le glossaire de l'édition française, on indique que "*Kaizen signifie amélioration, mais dans le sens d'une amélioration continue de la vie personnelle, domestique, sociale, au travail. Appliqué au lieu de travail, le mot Kaizen signifie une amélioration continue englobant tout le monde — aussi bien les dirigeants que les cadres et les travailleurs.*" (Imai 1989 : 240)

seulement une dimension du produit que tous les acteurs organisationnels doivent contribuer à réaliser mais une évaluation applicable à n'importe quel centre d'intérêt : la *qualité des personnes*, la *qualité du travail*, la *qualité de l'entreprise*, etc. La syllepse est sur le mot *qualité*, mais le mot *total*, ne serait-ce qu'au sens d'*ensemble*, nous paraît faciliter grandement le déplacement. D'une part, l'ensemble désigné peut être composé d'éléments fort différents : "*everyone in every division*", "*all employees*", "*each stage*", "*all divisional efforts*", "*all aspects of the company's operations*", "*the whole company*", "*quality in its every manifestation*", "*all their work*", "*the quality of everything*", etc. D'autre part, l'adjectif *total* indique aussi le degré : "*comprehensively controlled*", "*total participation*", "*full participation*", etc. De cette manière, le mot *total* en arrive à recouvrir une variété d'élargissements. On aura d'ailleurs remarqué, dans les extraits relevés plus haut, que l'élargissement du sens semble constituer une valeur en soi, mise en contraste avec ce qui est considéré comme une vision étroite (*broad, broadly, broader, wide, wider, expanded, expands, all-encompassing meaning*, par opposition à *narrow sense, narrowly interpreted*).

On ne peut néanmoins conclure que les approches japonaises sont responsables de la rupture dans la définition de la qualité. En effet, même si Ishikawa et Mizuno affirment l'originalité et la supériorité du TQC à la japonaise, les livres que nous avons recensés datent tous des années 80, même dans leur version originale japonaise⁷. Autrement dit, ils ont tous été écrits après que l'on ait commencé à parler du miracle japonais et qu'on ait attribué le succès des entreprises japonaises à la meilleure qualité de leurs produits et aux particularités de leurs méthodes de gestion de la qualité. Même si Coles (1999) soutient que le terme *TQC* a eu pour le mouvement Qualité japonais d'après-guerre la même importance qu'a eu le terme *TQM* pour le mouvement Qualité occidental, rien dans

⁷ L'édition originale japonaise de *What is Total Quality Management? The Japanese Way (TQC towa Nanika — Nipponteki Hinshitsu Kanri)* a été publiée par la JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) en 1981. Le livre *Introduction to Quality Control* a été publié en japonais (*Dai-3-pan Hinshitsu Kanri Nyumon*) en 1989. L'édition originale japonaise de *Company-Wide Total Quality Control (Zensha Sogo Hinshitsu Kanri)* date de 1984. L'édition originale de *Kaizen* remonte à 1986. Enfin, l'édition originale japonaise du *Handbook of Quality Tools* d'Ozeki et Asaka (*Genbacho no tameno QC Hikkei*) a été publiée par le Japanese Standard Association en 1988.

nos données ne permet de soutenir une telle affirmation. Par exemple, un livre précédent d'Ishikawa (*Guide to Quality Control*, la traduction de *Genba no QC Shuho*), traduit une première fois en 1971 et réédité en anglais en 1976 et 1982, ne mentionne jamais le TQC⁸. Il est donc possible que la façon dont la "qualité à la japonaise" est présentée par les auteurs japonais dans les années 80 soit influencée par la façon dont les ouvrages occidentaux la dépeignent déjà, et que l'importance qui y est accordée au TQC soit un reflet de l'importance montante du terme *total* dans le vocabulaire de la gestion de la qualité en Occident. Il est également possible que le discours japonais sur la gestion de la qualité ait connu une évolution semblable au discours occidental et que l'usage répandu du terme *total* y soit plus récent qu'on ne le laisse croire habituellement.

Du reste, le TQC à la japonaise exploite surtout le sens d'*ensemble* apporté par l'adjectif *total*, qu'il s'agisse d'inclure aux TQM des dimensions qui étaient exclues de la gestion de la qualité ou encore de l'appliquer à tous les objets et à toutes les sphères de l'organisation. Grâce à la ressource offerte par le mot *total* et la syllepse sur le mot *qualité*, le TQC en arrive à désigner non seulement la qualité *par tous*, mais aussi la qualité *à tous points de vue* (le TQC à la japonaise inclut les coûts, les délais, le prix, le volume de vente, le profit, etc.) et, finalement, la qualité *de tout*. Mais il y a un second point de passage à traverser pour aller de la qualité "ordinaire" au TQM. Il consiste à exploiter la possibilité offerte par le mot *total* de juxtaposer à l'idée d'*ensemble* celle de *degré* ou d'*absolu*. On en a déjà vu quelques exemples chez Feigenbaum, alors qu'on se déplace vers l'idée d'*excellence* sans qu'il soit nécessaire d'utiliser le mot.

⁸ C'est également le cas dans tous les documents (que nous avons pu trouver) antérieurs à 1980 et traitant du mouvement Qualité au Japon. Il y est abondamment question du QC (*Quality Control*) ou du SQC (*Statistical Quality Control*), mais jamais du TQC. Kélada (1987) souligne que, lors de son séjour au Japon en 1986, le terme TQC était fréquemment utilisé tel quel par les gestionnaires japonais et dans des documents par ailleurs exclusivement écrits en japonais. Selon lui, "*chaque entreprise, chaque organisation japonaise donnait au TQC le sens qu'elle voulait*" (1987 : 6). Par exemple, pour l'un des dirigeants avec qui il s'est entretenu, "*le T dans TQC représentait pour lui le mot "top" (sommet), étant lui-même le "top" de sa société il se considérait donc comme premier responsable de la qualité*" (*Ibid.* : 6). Toutefois, Kélada nous a aussi indiqué qu'à sa connaissance, l'usage du terme TQC ne s'est généralisé au Japon qu'à partir du début des années 80 (Kélada, 1999, communication personnelle).

Nous croyons que cette possibilité de syllepse autour du mot *total* a été renforcée par le développement, parallèlement au TQC et au TQC à la japonaise, d'une approche bien américaine à la gestion de la qualité et qui fait directement appel à l'idée de perfection : c'est le *Zero Defects (Z/D)* ou, selon l'usage français, le *zéro-défaut*.

5.1.3. Le zéro-défaut

Cette approche a été développée au tout début des années 60 à la division d'Orlando de la *Martin Company*, où travaillaient Philip Crosby et James Halpin, deux des principaux auteurs sur ce thème. Son origine serait liée à la montée en force de l'ingénierie de la fiabilité (dont nous avons déjà parlé au chapitre précédent) et à l'application de cette spécialité à l'industrie militaire, plus spécialement au développement et à la production des missiles Pershing, alors confiés à la *Martin* (Duncan, 1986 ; Halpin, 1966).

L'approche du zéro-défaut consiste, comme son nom l'indique, à motiver les employés à fabriquer un produit exempt de défaut. Comme pour le contrôle statistique des procédés, on veut adopter une approche préventive plutôt que de détecter les erreurs après coup. Toutefois, ce n'est pas vers les procédés industriels qu'on se tourne mais vers les travailleurs. Selon les défenseurs du zéro-défaut, ces derniers n'accordent pas à leur travail toute l'attention nécessaire et entretiennent une mauvaise attitude, fondée sur la croyance que *l'erreur est humaine*. Les textes⁹ sur le zéro-défaut se consacrent donc avant tout à rejeter ce vieil adage :

People are conditioned to believe that error is inevitable, thus they not only accept error, they anticipate it. It does not bother us to make a few errors in our work whether we are designing circuits, setting up a machine, soldering joints, typing letters or assembling components. "To err is human." We all have our own standard at which errors begin to bother us. It is better to get an "A" in school, but you still pass with a "C". (Crosby, 1967 : 32)

⁹ Nous nous permettons de généraliser car l'argumentation est très semblable chez la plupart des auteurs, dont Halpin (1966), Crosby (1964, 1967), Todt (1965) et Wiegand (1965).

On utilise ensuite comme point de comparaison le comportement des individus dans leur vie privée pour montrer que l'erreur humaine n'est pas inévitable :

We do not maintain this same standard, however, when it comes to our personal life. If we did, we should expect to get shortchanged every now and then when we cash our paycheck ; we should expect hospital nurses to drop a constant percentage of newborn babies ; we should resign ourselves to going home to the wrong house periodically, by mistake. We as individuals do not tolerate these things. We have a dual standard : one for ourselves, and one for our work... If we consider this condition carefully, and pledge ourselves to make a conscious effort to do our job right the first time, we will take a giant step toward eliminating the waste of rework, scrap and repair that increases cost and reduce individual opportunity. (*Ibid.* : 32)

L'approche du zéro-défaut se propose ensuite de "déconditionner" les travailleurs :

How can this conditioning be reversed? The answer is simple : by reconditioning the employee to take a personal interest in *everything* he does ; by convincing him that his job is just as important as the task of the doctor or the dentist. The technique for this reconditioning is called "Zero Defects."... The Zero Defects concept promotes a *constant, conscious desire to do a job (any job) right the first time!* The attainability of this goal is directly proportional to the attitude or desire of the individual. (Halpin, 1966 : 4-5, souligné par l'auteur)

Nous n'irons pas plus loin dans la description de cette approche ou des moyens qui sont suggérés pour parvenir à changer les attitudes. Ce qui nous intéresse, ce sont les différentes façons dont le zéro-défaut a pu contribuer à l'émergence du TQM.

Tout d'abord, on trouve dans le zéro-défaut l'élargissement du champ d'application de la gestion de la qualité à toutes les tâches (*any job*), tel que le propose le TQC à la japonaise. En outre, le zéro-défaut ne s'arrête pas à l'entreprise. Les auteurs vont puiser leurs exemples dans la vie quotidienne et affirment que les individus doivent se comporter au travail *comme ils se comportent à la maison*. De cette manière, les partisans du zéro-défaut amorcent la superposition des sphères privée et publique qui sera, trente ans plus tard, reprochée au TQM par la critique idéologique. Crosby soutient aussi que l'attitude au travail va, en retour, influencer les comportements privés :

Once people understand this concept they will respond by improving their work in all activities. Not just their job alone but also in such things as housekeeping, bond drives, parking lot discipline, and lunch period promptness. I only list these to make clear that their life will change, they will start to give the organization the same consideration and respect they give the family. (Crosby, 1967 : 27)

L'interpénétration des sphères publique et privée a pour objectif de mettre l'accent sur la responsabilité individuelle. Dans ce but, les textes sur le zéro-défaut font appel à la fierté de l'artisan et au patriotisme. À la *North American Aviation Inc.*, par exemple, l'approche zéro-défaut est implantée sous l'étiquette PRIDE (*Personal Responsibility in Daily Effort*), que Todt décrit ainsi :

It places the responsibility for perfection on the employee who does the work : the buyer, the clerk, the engineer, the secretary, or the production employee. The goal of PRIDE is to achieve perfection by making the employee concerned with the correctness of his work. Its success depends on the attitude of the individual and his ability to change it....

Now Zero Defects programs are making an all-out effort to have employees return in spirit to the early days of our country when people had a greater interest in their work and placed emphasis on error-free work, rather than have errors found by inspection. (Todt, 1965 : 3)

Comme on le voit, la gestion de la qualité devient, dans le zéro-défaut, une quête de perfection. Wiegand l'associe aussi à l'excellence :

the program is designed to motivate people toward the pursuit of excellence. Zero defects aims at developing a general feeling of pride in craftsmanship. (Wiegand, 1965 : 10)

L'idée de perfection se retrouve également chez Crosby et chez Halpin. Du côté de Crosby, cependant, elle est nuancée par sa définition de la qualité comme *la conformité aux exigences*. Rappelons que Crosby dit de la qualité qu'elle est "*the measure of whether or not we did what we planned to or not, in the way that we conceived it*" (Crosby, 1967 : 4). Il semble que, pour lui, la perfection ne touche que la qualité de conformité (rencontrer les exigences à tout coup) et non la qualité de design. Il stipule d'ailleurs que les exigences doivent être fixées de façon réaliste :

there has to be give and take on the part of management and the worker if perfection is to be attained. Management must not set ridiculous and unattainable goals for its workers. (Crosby, 1964 : 183)

À au moins deux reprises (1967, 1997), Crosby suggère aussi que l'expression *Zero Defects* est "a symbolic way of saying "do it right the first time" " (1997 : 3) mais sans élaborer sur ce qu'il entend par là. Du côté de Halpin, la nuance prend la forme d'une mise en garde dans la préface de son livre :

Incidentally, I am certain many readers will be tempted to search the pages of this book for an error in spelling, grammar, or punctuation. If you look at *Zero Defects* in this way, our cause is lost. We are perfectionists, but not perfect. Our goal is not to prove that we have done our job perfectly — but that it is definitely worth while for everyone to try. (Halpin, 1966 : viii)

Malgré les réserves précédentes, le zéro-défaut est associé à un idéal de perfection. Or, l'expression *zero defects* est, sémantiquement, l'image miroir de l'expression *total quality*. Dans le champ de la gestion de la qualité, les termes *défaut* et *qualité* sont présentés comme des antonymes directs ; les mots *zéro* et *total* sont aussi deux superlatifs (ou *intensifieurs*, Bolinger [1972]) en parfaite opposition. Ainsi, un lecteur ayant lu le *Total Quality Control* de Feigenbaum (1961) et le *Zero Defects* de Halpin (1964) pourrait superposer les deux expressions et voir dans la forme abrégée *total quality* la référence à une qualité *parfaite*. Nous avons trouvé un exemple de cette superposition chez Stiles :

... a new concept developed in the 1950's. Its principal spokesman was Dr. A.V. Feigenbaum, of the General Electric Company, who defined this approach as *total quality control*... This concept recognizes that quality control efforts start with the design of the product and end only when the customers remains satisfied while using the product. Its objective is to make the product right the first time. Defects are to be prevented so that routine inspection can be reduced or eliminated... There is another inherent weakness in the statistical approach used in most quality control programs. People are subtly conditioned to believe they cannot do a perfect job and will make errors... Your personal experience will show you that this bland acceptance of mistakes is not rational... If your pay check is short, do you accept the shortage as one of those "normal" mistakes a company makes?... *Mistakes are avoidable*. They are usually caused by lack of attention. In fact, cannot errors committed measure the value a man places on specific actions? (Stiles, 1964 : 5-7)

Dans l'extrait précédent, le pivot par lequel on passe du TQC au zéro-défaut est le caractère préventif des deux approches, exprimé par *make the product right*

the first time. Selon Feigenbaum (1956 : 94), cette expression constitue le thème du *total quality control* (il écrit alors, pour être précis, "*make them right the first time*"), qu'il oppose au thème traditionnel de l'inspection, "*they (i.e., bad parts) shall not pass*". Mais Crosby aussi (1967) fait de cette expression le thème central du zéro-défaut (elle devient alors "*do it right the first time*"). Même si l'idée de *bien faire du premier coup* n'est pas nouvelle ("*It is axiomatic that it is always cheaper to make things right at the start*" [Radford, 1922 : 16]), le courant du zéro-défaut la transforme en devise. Lorsque Crosby publie *Quality is Free* en 1979, le livre s'ouvre sur ces lignes : "*Quality is free. It's not a gift, but it is free. What cost money are the unquality things — all the actions that involve not doing jobs right the first time*" (Crosby, 1979 : 1).

L'expression "*doing jobs right the first time*" ne manque pas d'intérêt. Notons tout d'abord ce "*doing it*" ou "*doing jobs*". Contrairement au "*make the products*" ou "*make them*" qu'on retrouve chez Feigenbaum, l'accent n'est plus sur la fabrication et le produit mais sur le travail, n'importe quel travail. Considérons ensuite le mot "*right*". Crosby a beau dire que la qualité n'est pas "*some ethereal aspect of goodness*", qu'elle est "*a noun, not an adjective*" ou encore qu'elle consiste simplement à respecter les exigences dont on a convenu ("*doing right the first time what we were supposed to do anyway*"), le mot "*right*" ne veut pas simplement dire *correctement*. Il entraîne avec lui tout un discours moral sur le bien et le mal, sur ce qui est juste et désirable, sur ce qui est socialement acceptable. C'est d'ailleurs pour cette raison que le zéro-défaut peut recourir aux exemples tirés de la vie familiale et exhorte les employés à se comporter de même au travail, en arguant que c'est agir là de façon responsable et juste.

C'est ainsi, croyons-nous, que le zéro-défaut modifie considérablement le cours de la gestion de la qualité. Jusque-là, les textes sur la gestion de la qualité s'efforcent d'en faire une activité centrée sur les systèmes et les techniques, et dissociée de toute idée de perfection. Le zéro-défaut transforme la gestion de la qualité en activité normative qui doit s'inspirer de la vie privée, mettre l'accent sur la responsabilité individuelle et faire appel aux valeurs et à l'idéal de perfection

(Giroux et Landry, 1998). L'approche du zéro-défaut est d'ailleurs vertement critiquée par Juran dans le *Handbook* de 1974. Même s'il reconnaît que cette "école de l'inattention présente beaucoup d'attrait pour les gestionnaires"¹⁰, Juran croit alors qu'elle ne fera pas long feu. Toutefois, la vision normative de la gestion de la qualité connaît un second souffle au début des années 80, à la faveur de la publication d'un ensemble d'ouvrages et d'un ensemble de circonstances. C'est ce que nous allons voir maintenant.

5.1.4. Du TQC au TQ et au TQM

En 1982, Peters et Waterman publient *In Search of Excellence*. Le livre connaît un succès considérable et sa parution a certainement contribué à la poussée du mouvement Qualité, même s'il ne s'agit pas à proprement parler d'un livre sur la gestion de la qualité¹¹. Le succès d'*In Search of Excellence* n'est d'ailleurs probablement pas étranger au fait que la qualité recommence à être définie par l'excellence au milieu des années 80, tel qu'on l'a vu au chapitre précédent. Le livre est essentiellement fondé sur des exemples de succès et affirme que les entreprises qui réussissent sont celles qui savent, entre autres, se rapprocher des besoins de leurs clients et faire de la qualité une obsession. Tout comme le zéro-défaut, *In search of Excellence* fait de la qualité une affaire d'attitude, d'implication et de responsabilité. Les auteurs renversent aussi l'argument en affirmant que la qualité est un moyen de susciter l'enthousiasme des employés :

Owing to good luck, or maybe even good sense, those companies that emphasize quality, reliability, and service have chosen the *only* area where it is readily

¹⁰ Notons que le zéro-défaut a connu un certain succès aux États-Unis dans les années 60, particulièrement dans l'industrie aéronautique. En 1966 a même été créée l'*American Society for Zero Defects*, qui est devenue l'*American Society for Performance Improvement* en 1985 (Duncan, 1986).

¹¹ *In Search of Excellence* s'est classé en tête des meilleurs vendeurs pendant la majeure partie de 1983 (Carroll, 1983). Le livre est toujours sur le marché et plus de 7 millions de copies ont été vendues jusqu'à maintenant (Colville *et al.*, 1999) ce qui en fait, selon Kennedy (1996), le plus important best-seller en management. Par ailleurs, Brocka et Brocka (1992) incluent Peters parmi les gourous de la qualité.

possible to generate excitement in the average down-the-line employee. They give people pride in what they do. They make it possible to love the product. (Peters et Waterman, 1982 : 180)

Au même moment, *Quality is Free* (Crosby, 1979) fait revivre les expressions *zero-defects* et *do it right the first time* et, profitant des débuts du mouvement Qualité, acquiert lui aussi le statut de *best-seller*. On trouve d'ailleurs le *do it right* dans le livre de Peters et Waterman, où il est opposé aux aspects techniques de la qualité :

True service- and quality-oriented companies can and do expect to get things right... A Digital executive summarizes : "It's the difference between day and night. One is the mind set that says, 'Doing it right is the only way.' The other treats the customer as a statistic. Do you want to be part of the population struck by failure within tolerance?" (Peters et Waterman, 1982 : 181 ; souligné par les auteurs)

Maintenant associé encore plus fermement à l'excellence, le *do it right the first time* renforce son caractère moral. Le superlatif *zéro* profite aussi de l'arrivée d'une nouvelle approche japonaise de gestion des opérations, le *juste-à-temps*, à laquelle on associe souvent les expressions *zéro-stock*, *zéro-pénurie*, *zéro-panne* et *zéro-délai* (Nollet *et al.*, 1994). Par exemple, on trouve chez Rosander (1989 : 9), "*Quality is perfection : zero defects, zero errors, zero failures, zero wasted time, zero complaints, and zero unacceptable behavior*". Le zéro-défaut de Crosby et Halpin, pourtant pas du tout japonais, se retrouve associé indirectement aux approches japonaises justement au moment où celles-ci sont constituées en exemples de succès pour toute l'Amérique et justement aussi au moment où le TQC de Feigenbaum revient sous la forme de *TQC à la japonaise*¹².

¹² Notons cependant que, même si ce fait est rarement mentionné dans les histoires du mouvement Qualité, le zéro-défaut aurait aussi fait un détour par le Japon où il aurait connu un énorme succès. Oates (1974) rapporte qu'entre 1965 et 1974, le zéro-défaut a été implanté dans 8 000 entreprises et a touché 5 millions de travailleurs japonais. À l'époque, c'est même au zéro-défaut qu'on crédite l'impressionnante amélioration de la qualité des produits japonais : "*ZD has helped the US to bring back its aircraft and space vehicles — and the men who fly them — in one piece. Japan on the other hand, has used the technique to bring about a change in its world-wide industrial image... The Japanese believe they achieved this remarkable turnaround largely by using ZD as an employee motivator rather than as an instrument for making perfection an end in itself*" (1974 : 32). Pourtant, dans les récits sur la qualité à la japonaise des années 80, la contribution américaine au succès japonais est toujours attribuée à Deming et à Juran ainsi qu'aux autres spécialistes des statistiques qui ont participé à l'aide américaine d'après-guerre. Les aspects de motivation, quant à eux, sont généralement associés à l'auto-discipline japonaise et à la "culture" organisationnelle, qu'on tente d'émuler. Par ailleurs, il semble que le zéro-défaut aurait aussi été présenté comme ayant un champ d'application très large. Parlant d'une brochure préparée par

À la même époque, on commence également à parler de plus en plus de *total quality*. Tel qu'on l'a vu, l'expression *total quality* commence à se détacher du *total quality control* dès les premiers textes de Feigenbaum sur le sujet, mais le phénomène d'autonomisation s'accroît dans les années 80, chez Feigenbaum et chez d'autres. Par exemple, on retrouve l'expression *total quality* dès 1984 chez Kivenko, de même que chez Snee (1986). C'est aussi en 1986 que l'expression *total quality* apparaît pour la première fois dans le titre d'un article de la revue *Quality Progress*.

Tous ces phénomènes se produisent au début des années 80, alors que le mouvement Qualité commence à se former. C'est à ce moment, suite à la diffusion du *White Paper* par le réseau NBC, que Deming est consacré gourou par la presse populaire en gestion, suivi de près par Juran. Les deux auteurs ont contribué à l'effort japonais d'après-guerre (par la formation aux méthodes statistiques de gestion de la qualité) et ils ont tous deux, à cette époque, atteint un âge vénérable. Tout comme Feigenbaum, Deming et Juran mettent l'accent sur la prévention : il importe de ne pas limiter la gestion de la qualité au contrôle des produits finis mais plutôt de l'incorporer à toutes les étapes qui ont une incidence sur la qualité des produits, de la conception à la livraison.

Ainsi, l'approche systémique et technique de Deming, de Juran et de Feigenbaum se retrouve juxtaposée aux incitations à la motivation de Crosby et de Peters et Waterman. Le zéro-défaut côtoie le *total quality*, les définitions de la qualité se multiplient et se combinent, et le terme *qualité* est appliqué à un nombre croissant d'objets divers. C'est dans ce *melting pot* qu'apparaît l'expression *Total Quality Management* et son acronyme *TQM*, qui vont très rapidement remplacer toute autre étiquette. Par exemple, le tableau 5.3 montre la fréquence des acronymes *TQC*, *TQ* et *TQM* (et des expressions qu'ils résument) dans les titres des articles parus dans *Quality Progress* entre 1968 et 1998. Le *TQM* n'est présent qu'à partir de 1987, mais il est utilisé beaucoup plus fréquemment que le *TQC* et la

Mitsubishi Heavy Industries, Oates souligne : "*The ZD brochure deals unequivocally with fundamental issues : "Who's involved? Everyone. When? All the time. For how long? Permanently" "*.

forme abrégée *total quality*. La période de pointe (1993 à 1996) correspond aussi aux données bibliométriques du chapitre 2. Notons que l'acronyme *TQM* est davantage utilisé que l'expression complète *total quality management* (49 fois sur 58, soit 84 %).

année	Total Quality Control ou TQC	Total Quality ou TQ	Total Quality Management ou TQM
68-72	1		
73-77			
78-82	1		
83-84	2		
85-86		3	
87-88	1	1	1
89-90	2	2	1
91-92		5	6
93-94		7	26
95-96		3	19
97-98		1	5
TOTAL	7	22	58

Tableau 5.3. Fréquence des expressions *total quality control*, *total quality* et *total quality management* dans les titres des articles parus dans *Quality Progress*, 1968-1998.

Mais d'où vient l'expression *total quality management*? C'est ce que nous allons essayer de découvrir dans la prochaine section.

5.1.5. Les origines possibles de l'expression *Total Quality Management*

Il est difficile de retracer avec certitude l'origine de l'expression *Total Quality Management*. D'après toutes les sources que nous avons pu trouver, le terme aurait été créé en 1985 par des intervenants en gestion de la qualité de la U.S.

Navy (Bemowski, 1992 ; Dobyns et Crawford-Mason, 1994 ; Walton, 1990 ; Zentmyer et Zimble, 1991). Walton en relate ainsi la naissance¹³ :

In January of 1985 Kirkpatrick announced to the depots that quality was a top priority. He began to dispatch large numbers of high-ranking officers and civilians to the four-day Deming seminars, sponsoring two himself in San Diego and Jacksonville. At that time, no one knew quite what to call what was then being referred to as "Statistical Process Control" or "that Deming stuff." There was a consensus that it needed a name, that people needed to be "talking the same language," Kirkpatrick said. The Japanese called it "Total Quality Control." The first two words sounded okay, but no one liked the word "control." Not only did it sound sort of Machiavellian, but it had an inappropriate connotation. The military talked about "command and control" in connection with weapons systems. At a meeting that summer Steve Dockstader remembered one member of the group from Kirkpatrick's staff, a behavioral psychologist named Nancy Warren, saying as they kicked the idea around, "What we're talking about is managing quality. Why don't we call it 'Total Quality Management.'"

Thus history was made. (Walton, 1990 : 154)

Comme cela avait été le cas pour le TQC, la formation du nouveau signifiant semble en elle-même jouer un rôle, indépendamment de l'existence d'une nouvelle notion. Ici, très explicitement, ce rôle est de relier les acteurs organisationnels autour d'un terme commun (*people needed to be "talking the same language"*). Notons au passage que le TQM n'est plus l'expression utilisée à la *U.S. Navy*. Selon Dobyns and Crawford-Mason, lorsque l'amiral Kelso prit la tête des opérations navales en 1990, il endossa l'approche du TQM, mais pas le nom : "*It seemed to him to have more to do with leadership than with management, hence, the current name in the Department of the Navy, Total Quality Leadership*" (1994 : 214).

Nos recherches montrent toutefois que l'expression *total quality management* est déjà présente dans l'édition 1983 du livre de Feigenbaum, donc avant sa "création" par la *U.S. Navy*. Feigenbaum l'associe à ce qu'il appelle le "*Total Quality Control's Organizationwide Impact*", thème auquel il consacre une section entière du chapitre 1. Nous en reproduisons l'essentiel à la figure 5.2.

¹³ Le personnage principal dont il est question est l'Amiral John Kirkpatrick, alors à la tête du Naval Aviation Logistics Center, qui était en charge des dépôts de ravitaillement de l'aviation navale pour la *U.S. Navy* (Dobyns et Crawford-Mason, 1994 ; Walton, 1990)

"1.7 *Total Quality Control's Organizationwide Impact — Total Quality Management*

Total quality control includes in depth not only the activities of the quality control function, but most importantly the interdependent multifunctional quality activities throughout the organization. Or, as a definition :

Total quality control's organizationwide impact involves the managerial and technical implementation of customer-oriented quality activities as a prime responsibility of general management and of the main-line operations of marketing, engineering, production, industrial relations, finance, and service as well of the quality-control function itself.

The importance of this organizationwide impact is that for many organizations much of the quality-improvement demand today lies outside the work of the traditional inspection-and-test-oriented quality-control function. Traditional quality-control programs have been too limited in the face of some production processes that, in their present form and concept, simply will not produce the needed consistency of quality ; in the face of some product designs that were created in overly narrow functional engineering terms and are just not sufficiently reliable in actual customer use ; and in the face of product service programs that were developed in Band-Aid terms and cannot provide the necessary levels of product maintenance.

Truly effective total-quality-control programs enter deeply into the fundamental concepts of such product designs, into the basic setup of such production processes, and into the scope of such product service because there is no other way to achieve the necessary levels of quality in today's market....

One essential contribution of total-quality programs today is the establishment of customer-oriented quality disciplines in the marketing and engineering functions as well as in production. Thus, every employee of an organization, from top management to the production-line worker, will be personally involved in quality control.

This is vital to establish the basic attitudes required for a positive approach to business quality achievement. Indeed, many people have been conditioned by experience and education to think primarily of business as price and production and sales, with quality perhaps more in the background. This conditioning begins in certain aspects of the more traditional forms of business training, which have sometimes dealt with price as the principal determinant of economic activity, with quality normally touched on as a more incidental business interest.

Similar attitudinal establishment can also be important throughout much of what might be thought of as the infrastructure of modern business organization. For example, the product planning activities of the marketing function were sometimes likely to treat quality requirements only in a general way. And, even that most important of technical components — product and design engineering — was sometimes likely to make technology and newness its overriding product-development target, with quality thought to be a perhaps less-challenging and less-interesting technical demand.

A powerful total-quality-control capability is one of the principal managerial and engineering strengths for a company today, providing a central hinge for economic viability. The institution of total quality control significantly broadens and deepens the work and the very concept of quality control in a modern company. It permits what might be called *total quality management* to cover the full scope of the product and service "life cycle" from product conception through production and customer service."

Figure 5.2. Le *Total quality management* chez Feigenbaum (1983 :12-14, souligné par nous)

Le nouveau terme est introduit, comme c'est souvent le cas, par la mise en opposition avec une autre approche, qualifiée de "traditionnelle" ("*traditional inspection-and-test-oriented quality-control function*") et jugée trop limitée et superficielle ("*overly narrow functional engineering*", "*developed in Band-Aid terms*"). Par ailleurs, même si l'expression *total quality management* n'est pas véritablement définie, l'adjectif *total* semble référer à l'ensemble des étapes susceptibles d'avoir un impact sur la qualité des produits ("*It permits what might be called total quality management to cover the full scope of the product and service "life cycle" from product conception through production and customer service*"). En ce sens, le *total quality management* est très similaire au *total quality control* défini par Feigenbaum en 1961. La différence a trait à l'accent qui est mis, dans le TQM, sur la responsabilité du management général et de tous les employés. On se souvient que, dans l'édition 1961 (et dans l'article de 1956), la gestion de la qualité devait aussi être répartie entre différents intervenants (Feigenbaum écrivait "*quality is everybody's job*"), mais l'accent était mis sur la présence d'un service spécialisé dans la gestion de la qualité puisqu'on cherchait alors à imposer la profession de *quality control engineer*.

S'il semble qu'on puisse attribuer l'expression *total quality management* à Feigenbaum, ce dernier l'utilise cependant très peu, que ce soit dans le reste du livre ou dans ses autres ouvrages. Par exemple, on ne la trouve pas dans les ajouts de l'édition 1991 — il continue à y parler de *total quality control*, ou de *total quality*. On ne la trouve pas non plus dans les articles *In Quality, the Key Word is Total* (1988) et *Changing Concepts and Management of Quality Worldwide* (1997). Dans ce dernier texte, Feigenbaum utilise presque toujours le mot *quality* et, très rarement, l'expression *total quality*. En fait, aucun de ceux qu'on désigne comme les gourous de la qualité n'utilise beaucoup le TQM, et certains cherchent même à s'y opposer ou à s'en dissocier.

5.1.6. Le TQM et les gourous de la qualité

La majorité des ouvrages populaires et des textes savants en gestion de la qualité attribuent le TQM aux "gourous" de la qualité et aux approches japonaises. C'est généralement Deming qui est identifié comme l' "inventeur" principal du TQM : "*Total quality management is the "breakthrough" invention of W. Edwards Deming...*" (Boje et Winsor, 1993) ; "*Deming's TQ approach*" (Fairhurst et Wendt, 1993). Il est vrai que l'approche que la *U.S. Navy* a baptisée *TQM* est censée être fondée sur les enseignements de Deming (Walton, 1990). Mais Walton elle-même reconnaît que Deming n'a jamais utilisé ce terme. De plus, selon différentes sources, Deming rejette le TQM. Quand le *Journal of Organizational Change Management* l'a contacté pour obtenir sa définition du TQM, Deming aurait répondu "*I do not know what TQM is*" (Boje, 1993). Ou encore, interrogé sur l'avenir du TQM, il aurait répliqué : "*There is no such thing. It is a buzzword. I have never used the term, as it carries no meaning*" (Romano, 1994 : 22). Enfin, cette citation tirée de Zbaracki (1998 : 602) : "*The term is counterproductive. My work is about a transformation in management and about the profound knowledge needed for the transformation. Total quality stops people from thinking*".

La position de Crosby est moins claire. Dans la transcription (non signée) d'une entrevue donnée à la revue *The TQM Magazine*, Crosby utilise fréquemment le terme *TQM* et présente cette approche de façon positive (*The TQM Magazine*, 1989). Toutefois, dans deux de ses livres plus récents, il s'y oppose avec vigueur :

"What do we do after Total Quality Management?"

People ask me that question continually — in airports, after speeches, while I'm eating out, and during casual conversations. They forget, or perhaps didn't know, that I have never recommended they fool around with TQM in the first place. They are just a set of initials without definition or formulation that have been used by organizations in order to avoid the hard work of really managing quality. (Crosby, 1992 : xi)

This success pattern led the [U.S. Department of Defense] to create what they call TQM which is following the same pattern of activities, procedures, forgiveness, and confusion. I refer to this as Trivializing Quality Management. (Crosby, 1996 : 4)

Management has the illusion that quality can be accomplished by a system such as TQM, or code words such as "continuous improvement." (*Ibid.* : 6)

Quant à Juran, il reste en retrait du TQC, dont il ne fait que constater la présence. Dans l'édition 1974 du *Handbook*, Juran décrit ainsi le TQC de Feigenbaum :

In the late 1950s there arose a countermovement aimed at deemphasizing the limited approach of SQC and restoring the concept that a broad collection of tools is needed for regulation, of which statistical methods is but one. Various new terms were coined as labels for this countermovement, and some were well publicized, e.g., "Total Quality Control." (Juran, 1973 : 2.13)

Dans l'édition 1988, il réfère toutefois au TQC dès la préface, dans le cadre d'une tentative d'intéressement :

Upper managers are increasingly taking charge of managing for quality. This trend is evident from such movements as :
Evolution of the concept of companywide quality management (total quality control, etc.) (Juran, 1988 : xi)

Dans *Juran on Quality by Design* (1992), Juran adhère à une version élargie de la gestion de la qualité, mais c'est le terme "*Big Q*" qu'il utilise pour la décrire et l'opposer à une version maintenant considérée comme traditionnelle et étroite, le "*little Q*". Ce n'est que dans l'édition 1993 de *Quality Planning and Analysis*, alors que le TQM est au sommet de sa popularité, que Juran y réfère à la fin du premier chapitre et tente de s'y associer :

The recent emphasis on customer satisfaction, broad application of quality concepts, and participation of all employees has given rise to a new title — Total Quality Management (TQM). TQM is the system of activities directed at achieving delighted customers, empowered employees, higher revenues, and lower costs. That system will unfold throughout this book. (Juran, 1993 : 12 ; souligné par nous)

Malgré cette promesse, Juran n'utilise pratiquement jamais le terme *TQM* dans le reste du livre (on trouve l'expression *Total Quality* dans le titre d'une seule des 245 sections que comprend l'ouvrage) et ne réfère au *Big Q* que de façon ponctuelle¹⁴.

¹⁴ Dans la toute nouvelle édition du *Handbook* (Juran et Godfrey, mars 1999), il semblerait toutefois que le TQM occupe une place plus importante, selon les informations fournies par l'éditeur (site web www.mcgraw-hill.inforonics.com, août 1999).

Comme on le voit, la paternité des "pères fondateurs" du TQM apparaît de plus en plus douteuse. Cela nous conforte dans l'idée que le TQM a émergé du travail collectif d'une variété d'acteurs et d'auteurs pendant la montée en popularité du mouvement Qualité. Mais si ce ne sont pas les Deming, Juran et autres Crosby qui sont à l'origine du TQM, alors pourquoi ces auteurs sont-ils si souvent mentionnés dans les ouvrages sur le TQM? Notre lecture des textes sur le TQM nous porte à croire que le rôle des gourous est double. D'une part, les nombreux ouvrages qu'ils ont publiés servent de ressource aux nouveaux auteurs (particulièrement aux consultants), qui vont y puiser divers éléments à partir desquels ils peuvent proposer une approche "plus complète". D'autre part, les gourous nous semblent jouer un rôle charnière dans la rhétorique des textes sur le TQM. Parce qu'ils sont depuis longtemps des auteurs reconnus en gestion de la qualité des produits, ils constituent un argument d'autorité important auprès des ingénieurs, techniciens et gestionnaires qui, dans les entreprises, travaillent déjà à la gestion de la qualité.

Mais, surtout, parce qu'ils ont été constitués en héros du narratif central du mouvement Qualité (l'opposition Japon-Amérique), les gourous de la qualité (surtout Deming et Juran) constituent la caution morale du TQM. Le cas de Deming, à cet égard, est particulièrement marquant. Nous aurions pu consacrer tout un chapitre rien qu'à la construction de la figure de Deming dans les textes en gestion de la qualité : comment une variété d'auteurs ont reconstruit non seulement l'importance de son engagement au Japon, mais aussi son statut d'Américain "pure laine" et la force de caractère qui le conduit à s'adresser sans ménagements aux gestionnaires nord-américains ayant besoin d'être secoués de leur léthargie. Le rôle des gourous comme caution morale est d'autant plus important, croyons-nous, que les textes sur la qualité prennent justement un tour plus moralisateur. Quel plus bel exemple de ténacité et d'excellence "à l'américaine" que Deming, ou même Juran?

Nous en savons maintenant un peu plus sur les origines du TQM et sur le rôle que les auteurs classiques en gestion de la qualité ont (ou n'ont pas) joué dans son développement. Mais comment, concrètement, est-on parvenu à transformer

la gestion de la qualité en TQM et à relier des approches à la gestion de la qualité qui semblent *a priori* peu compatibles? C'est à la mise en évidence de quelques-uns des mécanismes par lesquels s'est construit le TQM que sera consacré le reste de ce chapitre. Le premier de ces mécanismes est l'acte de définition.

5.2 Les définitions du TQM

Tel qu'indiqué au chapitre 2, peu de travaux ont été consacrés à l'analyse systématique des définitions du TQM. Nous avons donc décidé de réaliser notre propre analyse, d'autant plus que nous sommes à la recherche d'éléments qui ne sont mis en évidence ni par l'étude de Boaden (1997), ni par celle de Heady et Smith (1995). Nous poursuivons trois objectifs. D'abord, nous voulons voir en quoi les définitions du TQM sont liées à l'évolution des définitions de la qualité étudiée au chapitre précédent. En deuxième lieu, puisque nous avons postulé l'importance des syllepses sur les mots *quality* et *total* dans le déplacement des notions, nous chercherons des marques de ces syllepses et de ces déplacements. Enfin, conformément à notre choix du modèle de la traduction, nous irons voir quels sont les acteurs¹⁵ et les intérêts représentés dans les définitions du TQM et de quelle façon ils y sont reliés.

5.2.1. Corpus et méthode d'analyse

5.2.1.1 Constitution du corpus

Notre corpus est constitué de 42 définitions de l'expression *total quality management* (ou de l'acronyme *TQM*), et de neuf définitions de l'expression *total quality*. De ces 51 définitions, 11 proviennent de sources secondaires (nous avons inclus, en effet, les définitions citées dans Lam *et al.* [1991] et Pike et Barnes [1994]). Douze autres définitions sont celles qui ont été "commandées" aux auteurs par l'éditeur de la revue *Quality Progress*. Enfin, 28 définitions sont tirées de livres ou d'articles traitant du TQM. Comme pour les définitions de la qualité, nous avons

¹⁵ Le terme fait référence aux actants humains.

limité nos sources aux ouvrages qu'on peut qualifier de prescriptifs. Nous n'avons donc pas inclus les définitions "recomposées" par les chercheurs universitaires à partir des études qu'ils ont réalisées sur le TQM ou le mouvement Qualité. La seule exception est la définition donnée par Barad (1996) dans l'*International Encyclopedia of Business and Management*. L'intégralité du corpus (définitions et sources) se trouve à l'annexe 6. Lors de l'analyse, on y fera référence selon la numérotation utilisée dans cette annexe.

Il est à noter que ces définitions sont de longueur très variables — elles comptent de 8 à 189 mots. Les définitions "commandées" par la revue *Quality Progress* sont sensiblement plus brèves que les autres. Il faut dire que ces définitions sont toutes présentées en encadré dans les articles qui les proposent, et il est possible qu'elles aient été abrégées à cette fin par les auteurs ou par l'éditeur. Les définitions plus longues seront donc surreprésentées dans le présent corpus, mais ce phénomène nous paraît inévitable. Nous tenterons d'en contrer un peu les effets en utilisant la plupart du temps la définition complète comme unité de référence. Ainsi, un thème ou un terme qui reviendrait à plusieurs reprises dans la même définition ne sera compté qu'une fois.

Nous avons choisi de regrouper et d'analyser ensemble les définitions du TQM et celles données à l'expression *total quality*. Le petit nombre de ces dernières ne permet pas, de toute façon, d'établir des différences significatives avec les définitions du TQM. En outre, le constat fait par Boaden (1997) quant à la grande variabilité des définitions du TQM, de même que notre première lecture des définitions recensées, nous portent à croire que les différences entre les deux groupes ne seraient pas plus grandes que les différences intra-groupes. Enfin, plusieurs auteurs semblent utiliser indifféremment les deux expressions. Par exemple, Snee (1986) écrit :

Total quality comes in a variety of forms including total quality control, total quality effort, total quality management, total quality leadership, total quality assurance, total quality improvement, and company-wide quality control. Total quality is also sometimes referred to as big "Q" to distinguish it from product quality which is referred to as little "q." This distinction helps point out that, while total quality can produce product quality, the reverse is not possible. (1986 : 30, note 1)

Dans la suite du texte, nous utiliserons donc l'expression *définitions du TQM* pour renvoyer à l'ensemble des définitions recensées.

5.2.1.2. Procédure d'analyse

Nous voulons d'abord voir en quoi les définitions du TQM sont liées à l'évolution des définitions de la qualité étudiée au chapitre précédent. Pour ce faire, nous allons chercher des traces des définitions de la qualité dans les définitions du TQM : références aux caractéristiques du produit, à la valeur, à l'aptitude à l'usage, à la conformité, à la satisfaction des clients et à l'excellence.

Par la suite, nous analyserons l'usage des mots *quality* et *total* dans les définitions du TQM et leur rôle dans le déplacement des notions. Nous considérerons d'abord le mot *qualité* : la qualité dont parle le TQM, c'est la qualité *de quoi*? Quel est le statut de la qualité au sein du TQM? Nous essaierons également de déterminer la nature de ce qui est *total* dans le TQM, en utilisant différents marqueurs linguistiques. Nous nous pencherons aussi sur une autre expression qui semble faire partie intégrante du TQM : *l'amélioration continue*.

Finalement, nous recenserons les acteurs organisationnels mentionnés dans les définitions et nous essaierons de voir quel rôle on leur fait jouer. Par la même occasion, nous regarderons quels sont les intérêts inclus dans les définitions du TQM.

5.2.2. Qu'est-ce que la qualité, dans le TQM?

Au chapitre précédent, nous avons classé les définitions de la qualité en six types : les définitions par le produit, par la valeur, par l'adéquation, par la conformité, par la satisfaction et par l'excellence. Notre première analyse consiste donc à voir dans quelle mesure ces différentes définitions sont représentées ou réintégrées à l'intérieur des définitions du TQM.

Nous avons procédé à une première analyse en recherchant certains mots correspondant aux différents types : *value, satisfaction, conform, excellence, fitness, characteristics, design (of product)*. Nous avons ensuite réalisé une lecture plus interprétative de façon à mettre en évidence d'autres formulations pouvant faire référence aux types de définition de la qualité. Dans le cas des définitions par la satisfaction, nous avons trouvé à plusieurs reprises les expressions *meet customer requirements*, ou *meet customer needs* (nos. 27, 35, 38, 46 et 48)¹⁶, et une fois la formulation "*the voice of the customer is matched by the voice of the process*" (no. 6). Nous y avons également ajouté *delight customers* (nos. 19 et 42). Dans le cas des définitions par la conformité, nous avons trouvé une fois *zero defects in product* (no. 44) et "*ensuring that the organization's systems can consistently produce the design*" (no. 9). Dans le cas des définitions par la valeur, l'analyse en contexte nous a amenée, au contraire, à réduire le décompte initial. Le mot *value*, en effet, n'est utilisé que trois fois dans le sens de la valeur du produit pour le client (nos. 16, 45 et 47). Dans deux autres cas (nos. 15 et 32) il réfère aux valeurs que doivent partager les membres de l'organisation. Une autre fois, il est utilisé dans la forme verbale "*TQM values people*" (no. 16). Il est également utilisé dans les expressions *firm's value* (no. 10) et *stakeholder value* (no. 51). Cette variété de sens suggère que le mot *value* constitue peut-être, lui aussi, un métaterme commun, puisqu'il relie la valeur du produit ou du service pour le client (une façon de définir la qualité), les valeurs qu'on tente d'associer à la réalisation d'un produit de qualité et à la satisfaction des clients (ce qui nous amène dans le discours moral), et enfin la valeur économique de l'entreprise (ce qui nous conduit dans le discours économique).

La compilation des résultats est présentée au tableau 5.4. Les références à la satisfaction dominent très largement, suivies de loin par les références à l'excellence. Ces résultats ne sont pas surprenants, puisque le terme *TQM* s'est développé au moment où ces deux types de définitions de la qualité étaient les plus fréquemment utilisés. Mais la satisfaction comprise dans les définitions du TQM

¹⁶ On se rappellera qu'après discussion nous avons décidé, au chapitre précédent, de classer ces formes comme des définitions par la satisfaction.

est-elle bien celle des clients, comme c'est le cas dans les définitions de la qualité? Il semble que oui. Dans 23 des 26 définitions qui renvoient à la satisfaction, c'est bien de la satisfaction des clients dont on parle, ce qui ne veut pas dire que d'autres intérêts n'y sont pas représentés, ou même que les clients dont il est question sont toujours les mêmes, comme on le verra plus loin. Trois définitions du TQM font explicitement référence à la satisfaction d'autres acteurs ou d'autres intérêts : "*satisfying such broad cross-functional goals as quality cost, schedule, customer satisfaction and mission need and suitability*" (no. 4) ; "*satisfying broad goals such as cost, quality, market share, schedule, and growth*" (no. 8) ; "*increase the level of satisfaction of all those concerned with the organization : customers, suppliers, stakeholders and employees*" (no. 41). On remarque que, dans les trois cas, l'accent est mis sur un élargissement des intérêts ou des acteurs à satisfaire (*broad goals, all those concerned*).

Type de définition de la qualité	Définitions du TQM dans laquelle on la retrouve	Total
produit	nos. 9 et 43	2
valeur	nos.16, 45 et 47	3
adéquation		0
conformité	nos. 9, 43 et 44	3
satisfaction	nos. 2,3,4,6,8,9,10, 14,15, 16, 17,19, 21,27, 30,31,37, 38, 40,41,42, 45, 46, 48, 50,51	26
excellence	nos. 32, 34, 35, 47, 50	5

Tableau 5.4. La présence des types de définition de la qualité dans les définitions du TQM

5.2.3. Où est la qualité, dans le TQM?

La qualité est donc présente, dans le TQM, sous forme de la *satisfaction des clients*. Mais y apparaît-elle autrement et, si oui, comment y est-elle représentée?

Nous avons recensé la présence du mot *quality* dans les définitions du TQM. Si on exclut son usage à l'intérieur du nom de l'approche qui est définie (*Total quality management* et *total quality*), on trouve que le mot *quality* est absent de 28 des 51 définitions recensées (55 %). Autrement dit, plus de la moitié des définitions ne mobilisent le terme *quality* que pour la formation de l'étiquette qui désigne l'approche présentée¹⁷.

Dans le cas des 23 définitions du TQM qui utilisent le mot *quality* à l'intérieur de la définition, nous avons analysé l'environnement immédiat du terme. Dans cinq définitions, la qualité est l'objet visé par l'amélioration continue (nos. 1, 7, 16, 29 et 33) et, dans deux cas (nos. 7 et 33), elle partage ce statut avec la productivité ("*to continually improve quality and productivity*"). Ce partage de statut avec d'autres objets mis à un niveau équivalent se retrouve dans trois autres définitions : *...satisfying such broad cross-functional goals as quality cost, schedule, customer satisfaction and mission need and suitability* (no. 4) ; *...satisfying broad goals such as cost, quality, market share, schedule, and growth* (no. 8) ; *...to compete simultaneously on quality (customer satisfaction), cost, and time... in order to generate maximum quality, minimizing costs, and cycle time* (no.50).

Si la qualité est parfois l'objet de l'amélioration continue, l'objet de la qualité, lui, n'est pas toujours évident. Dans trois définitions, on réfère explicitement à la qualité des produits : *high-quality products* (no.31), *quality of design plus quality of each produced item's conformance to the design* (no. 43), *the product quality* (no. 46). Dans cette dernière définition, toutefois, cette référence aux produits a juste pour but d'affirmer que la qualité totale n'est pas limitée à la qualité des produits. Par ailleurs, on parle également de *qualité des processus* (no. 31) et de *qualité du management* (no. 6). Trois définitions proposent que le TQM, c'est la *qualité de tout* : *quality in every aspect of the company's operations* (no. 44), *quality at each stage* (no. 45), *quality everywhere* (no. 46). Le plus souvent, le mot *quality* est utilisé seul, sans référence à un objet particulier : par exemple, *the*

¹⁷ Il est important de noter ici que nous ne parlons que des *définitions* du TQM et de l'expression *total quality*. Il est fort probable que, dans le reste de leurs ouvrages, les auteurs réfèrent à la qualité autrement qu'avec les étiquettes *total quality management* ou *total quality*.

accomplishment of quality (no. 35), *the pursuit of quality* (no. 49), *people make quality* (no. 30).

Dans certaines définitions, la qualité sert à préciser un moyen. Par exemple, deux définitions font référence à l'utilisation des outils techniques développés en gestion de la qualité : *it involves...new quality technologies* (no. 6), *the appropriate application of the technical tools of quality* (no. 25). La définition no. 47, quant à elle, réfère plutôt à *an all-encompassing quality-focused approach*. Deux autres définitions (nos. 32 et 50) disent du TQM qu'il consiste en "*competing in quality and through quality*" (soulignés par les auteurs, dans les deux cas). Dans *competing through quality*, la qualité est un moyen mobilisé vers un autre but, et ce n'est plus de la qualité des produits dont on parle. Le déplacement est directement présent dans l'antanaclase de la définition no. 6 : "*[TQM] is concerned more with the quality of management than the management of quality*". Dans la définition no. 31, il se réalise plus progressivement :

TQM consists in essence of : (1) the provision of high-quality products (services) to satisfy customer wishes (a dynamic goal to be achieved through a continuous improvement process) ; (2) the achievement of high total quality in products and processes at low cost (managing process quality so as to increase productivity, get suppliers' collaboration and reduce waste) ; (3)... (Barad, 1996 : 4891)

Dans cette dernière définition, on commence par traiter de la qualité des produits, à laquelle on associe en tant que moyen un processus d'amélioration continue. On ajoute ensuite la qualité des processus et une contrainte de réduction des coûts. Puis, on finit par gérer la qualité des processus dans le but d'augmenter la productivité. Le déplacement se réalise grâce au mot *processus*. L'importance du processus et le double usage qu'on peut en faire sont d'ailleurs manifestes dans notre corpus de définitions. Le mot *process* est présent dans 26 des 51 définitions recensées (51 %). Dans neuf définitions, il désigne la *nature* de l'approche : le TQM ou l'amélioration continue *sont* des processus. Dans 13 définitions, le mot *process* désigne plutôt l'*objet* de l'approche : les processus sont *ce qu'il faut continuellement améliorer*. Enfin, dans quatre cas, les deux formes sont présentes simultanément : le TQM est un *processus d'amélioration* qui vise l'*amélioration des processus*.

Ainsi, l'usage varié du mot *quality* dans les définitions du TQM est une autre manifestation de la rupture du champ de la gestion de la qualité, alors que la qualité n'est plus seulement l'*objet* de la gestion à la qualité mais est aussi le moyen d'*évaluer* différentes activités de gestion ou de fabrication. De plus, si on exclut les noms des approches, les mots *satisfaction* et *process/es* apparaissent dans plus de définitions du TQM que le mot *quality* (26 fois chacun pour *process/es* et *satisfaction*, contre 24 fois pour *quality*). Mais le mot *improvement* (en incluant la forme verbale *improve*) les dépasse tous deux, puisqu'on le retrouve dans 32 des 51 définitions.

5.2.4. La notion d'*amélioration continue*

On parle beaucoup d'amélioration dans les définitions du TQM. Dans 22 des 32 définitions où on trouve les termes *improvement* ou *improve*, ils sont liés à l'adjectif *continuous* ou à l'adverbe *continually*. Ces résultats sont comparables à ceux obtenus par Boaden (1997), qui a trouvé l'expression *continuous improvement* dans 50 % des définitions du TQM qu'elle a analysées (dans notre cas, la proportion est de 43 %, soit 22 définitions sur 51). L'étude réalisée par Heady et Smith (1995) fait également ressortir l'importance du thème de l'amélioration continue dans le TQM : il apparaît à une fréquence de 15,2 % dans les mots-clés et résumés des textes sur le TQM, alors que cette fréquence n'est que de 4,7 % dans les textes sur la gestion de la qualité non-TQM. Cela nous incite donc à nous demander *qu'est-ce qui, selon le TQM, doit être amélioré?* Les deux sections précédentes ont fourni une réponse partielle à cette question : dans six cas, c'est la qualité qui doit être améliorée, alors que dans dix cas, ce sont les processus qui doivent faire l'objet d'améliorations. Considérons maintenant la chose de façon plus systématique.

Un rapide survol des définitions recensées montre que l'amélioration prônée a différents objets, souvent même à l'intérieur de la même définition. Nous avons compilé ces objets au tableau 5.5. Nous avons inclus ici toutes les définitions qui traitaient d'amélioration, qu'elle soit *continue* ou pas. Selon ces données, les

processus sont plus souvent visés que la qualité par la démarche d'amélioration (10 contre 5). Toutefois, il nous a paru plus équitable de regrouper les catégories *qualité, produits et services offerts* et *satisfaction des clients*, qui sont celles qui se rapprochent le plus des objectifs de la gestion de la qualité pré-TQM. L'amélioration des processus devient alors relativement moins importante (10 contre 15), mais le regroupement ne permet tout de même de rendre compte que de 29 % des références à l'amélioration (15 références sur 51). Autrement dit, plus de 70 % des références à l'amélioration retrouvées dans les définitions du TQM débordent du cadre traditionnel de la gestion de la qualité.

Objet de l'amélioration	Définitions correspondantes	Fréquence
les processus	nos. 2, 3, 4, 8, 10, 14, 21, 23, 27, 30	10
<i>objet indéterminé</i>	nos. 22, 24, 25, 26, 31, 35	6
les produits et services offerts	nos. 2, 6, 14, 27, 28, 36	6
la qualité	nos. 1, 7, 16, 29, 33	5
tous les aspects de l'organisation	nos. 13, 18, 20, 38, 45	5
la productivité, l'efficacité	nos. 6, 7, 21, 33	4
la satisfaction des clients	nos. 2, 8, 17, 27	4
la performance	nos. 4, 8, 17,	3
l'organisation	nos. 2, 8,	2
l'efficacité (<i>effectiveness</i>)	nos. 21, 39	2
la compétitivité	no. 39	1
la flexibilité	no. 39	1
la culture de l'organisation	no. 14	1
le système qualité	no. 51	1
Total		51

Tableau 5.5. Objets visés par l'amélioration et l'amélioration continue, dans les définitions du TQM recensées

Dans six définitions, l'objet de l'amélioration demeure indéterminé : tout ce qu'on sait, c'est qu'il faut améliorer *quelque chose*. Dans sept autres cas, l'objet de l'amélioration est très général : *tous les aspects de l'organisation, l'organisation*. On pourrait ajouter ici les dix références à l'amélioration des processus, ce dernier terme pouvant recouvrir à peu près n'importe quelle activité. Plusieurs des améliorations proposées ont trait à la performance : *la productivité* ou *l'efficience* (4 cas), *la performance* (3 cas) ou encore *l'efficacité* (2 cas).

Comment expliquer cet engouement pour le mot *improvement* et l'expression *continuous improvement*? Nous croyons que ces termes facilitent le passage de la qualité "ordinaire" au TQM. D'abord, ils sont l'axe autour duquel le mot *process* peut pivoter : on parle à la fois d'un processus d'amélioration continue et de l'amélioration continue des processus. De plus, le mot *improvement* et sa forme verbale *improve* sont liés sémantiquement au mot *quality*¹⁸ tout en étant plus flexible : il semblerait étrange de parler de *qualité de la productivité* (d'autant plus que les deux concepts sont, traditionnellement, mis en opposition), mais on peut sans problème proposer *l'amélioration de la productivité* ou de la performance. La versatilité du mot *amélioration* et les avantages rhétoriques qui en découlent sont d'ailleurs ouvertement exploités par Imaï dans le livre *Kaizen*¹⁹ :

Any serious discussion of quality, for instance, soon finds itself entangled in such issues as how to define quality, how to measure it, and how to relate it to benefits. There are as many definitions of quality as there are people defining it, and there is no agreement on what quality is or should be. The same is true of productivity. Productivity means different things to different people. Perceptions of productivity are miles apart, and management and labor are often at odds over this very issue.

Yet no matter what the substances of quality and productivity, the other side of the coin has always been KAIZEN. Thus, the moment we start talking about KAIZEN, the whole issue becomes breathtakingly simple. First of all, nobody can dispute the value of improvement, since it is generic and good in its own right.

¹⁸ Considérons, par exemple, les définitions du verbe *improve* données par le *Webster's Universal College Dictionary* : "1. to bring into a more desirable or excellent condition ; make better :...2. to make (land) more useful, profitable, or valuable by enclosure, cultivation, etc. 3. to increase the value (of property) by betterments. 4. to increase in quality or value ; become better. 5. to make improvements." (1997 : 411). Outre le lien direct avec la qualité, on notera les références à l'excellence, à l'aptitude à l'usage et à la valeur, qui correspondent à trois types de définitions de la qualité.

¹⁹ Rappelons que le mot *Kaizen* est l'équivalent japonais de *l'amélioration continue*.

It is good by definition. Whenever and wherever improvements are made in business, these improvements are eventually going to lead to improvements in such areas as quality and productivity....

As already mentioned, the word *quality* has been interpreted in many different ways, and there is no agreement on what actually constitutes quality. In its broadest sense, quality is anything that can be improved. In this context, quality is associated not only with products and services but also with the way people work, the way machines are operated, and the way systems and procedures are dealt with. It includes all aspects of human behavior. This is why it is more useful to talk about KAIZEN than about quality or productivity. (Imai, 1986 : 8-9)

Le terme *improvement* permet donc de relier deux champs de la gestion généralement considérés comme opposés : l'amélioration de la qualité et l'amélioration de la productivité. Les efforts pour réunir ces deux champs ne sont pas nouveaux. Toutes les méthodes de calcul des coûts de la qualité n'ont pour but que de faire la preuve que l'amélioration de la qualité des produits permet de réduire les pertes — donc, d'améliorer la productivité. Mais l'usage du mot *amélioration* permet de se dispenser de cette lourde argumentation, par ailleurs assez technique, en recouvrant tout à la fois la qualité et la productivité. De surcroît, il permet de repousser à l'arrière-plan les conflits patronaux-syndicaux autour de la question de la productivité et de réunir tout le monde autour d'un terme auquel il est difficile de s'opposer. Comme le souligne Imai, le mot *amélioration* est porteur de sa propre légitimité puisqu'il désigne, par définition, ce qui est *mieux*. Pour s'y opposer, il faut entreprendre d'ouvrir des boîtes noires bien scellées et être prêt à contester ceux qui se sont érigés en arbitres du *mieux*.

Quant à l'adjectif *continuous* — car, ne l'oublions pas, l'amélioration doit être continue —, nous pensons qu'il pourrait être une transposition sur l'horizon temporel de l'adjectif *total*. En effet, même si *continuous* peut avoir le sens de *progressif*, il a aussi celui d'*ininterrompu*, *sans cesse*. Il nous semble évoquer alors la même idée d'absolu que le mot *total*. Selon Dobyns et Crawford-Mason, d'ailleurs, il y aurait eu un déplacement de terme :

The Deming method requires *continual* improvement. Most Americans speak of "*continuous* improvement," and when that is what was said, that is what we quoted. However, the two words are not true synonyms, and Deming insisted on the distinction. *Continuous* means "unbroken, never-ending" ; *continual* means

"occurring on a frequent or regular basis." ²⁰ (Dobyns et Crawford-Mason, 1994 : xxii)

Cela nous conduit à nous tourner vers le mot *total*, cet adjectif qui semble faire toute la différence en le TQM et la gestion de la qualité.

5.2.5. Qu'est-ce qui est "total", dans le TQM?

Comme on l'a vu lors de l'articulation du TQC par Feigenbaum, le mot *total* permet la syllepse en se déplaçant sur deux axes : celui du sens dans lequel il faut l'entendre (l'ensemble plutôt que le degré) et celui de l'objet qu'il qualifie (dans le cas des formes composées multiples, comme *total quality management*). Cette ambiguïté est encore accentuée — mais aussi exploitée — par les définitions du TQM. D'une part, différentes définitions utilisent l'adjectif *total* dans différents sens et le relie à différents objets. D'autre part, plusieurs sens sont souvent convoqués à l'intérieur de la même définition. À cet égard, la discussion qu'on retrouve dans Lindsay et Petrick (1997) est éloquente :

The "total" in total quality is total in three senses : it covers every process, every job, and every person. First, it covers *every process*, rather than just manufacturing or production. Design, construction, R&D, accounting, marketing, repair, and every other function must also be involved in quality improvement. Second, total quality is total in that it covers *every job*, not just those involved in making the product. Secretaries are expected not to make typing errors, accountants not to make posting errors, and presidents not to make strategic errors. Third, total quality recognizes that *each person* is responsible for the quality of his or her work and for the work of the group. (Lindsay et Petrick, 1997 : 55)

Dans l'extrait précédent, le mot *total* est utilisé au sens d'*ensemble* ("every"), mais son objet est multiple : *every process, every job, every person*. Mais Lindsay et Petrick utilisent aussi le mot *total* dans l'expression *total customer satisfaction*, et il tend alors à transformer le *total quality* en *excellence* :

²⁰ Toutefois, selon le *Webster's Universal College Dictionary* (1997), l'adjectif *continual* peut également avoir le sens de *sans interruption, sans cesse*.

The phrase "total customer satisfaction" is used to incorporate both meeting and exceeding customer expectations over time. (*Ibid.* : 54)

Nous avons donc analysé nos 51 définitions du TQM dans le but de déterminer ce qui est "total" dans le TQM. Dans un premier temps, nous avons cherché le mot *total*. Si on exclut l'étiquette désignant l'approche elle-même (*TQM* ou *total quality*), le mot *total* est assez peu utilisé à l'intérieur même de la définition. Nous ne l'avons retrouvé qu'à six reprises : *total quality* (nos.1 et 31)²¹, *total system approach* (no. 15), *total customer satisfaction* (no. 21), *total involvement* (no. 34) et *total commitment to quality* (no. 36). On trouve dans certaines de ces expressions la même ambiguïté quant au sens et quant à l'objet modifié que dans l'expression *total quality control*. Dans *total customer satisfaction*, le mot *total* indique-t-il un ensemble (la satisfaction à différents points de vue, ou encore la satisfaction de tous les clients) ou désigne-t-il plutôt le degré (la satisfaction absolue)? Dans le cas de *total system approach*, est-il question d'une approche s'appliquant à l'ensemble du système ou d'une approche totalement systémique? Dans *total involvement* et *total commitment to quality*, la référence à un *degré* d'engagement ou de participation paraît plus claire. Quoi qu'il en soit, les objets modifiés par l'adjectif *total* sont très variés : c'est tantôt la qualité qui est totale, tantôt le système (ou l'approche), la satisfaction, la participation ou encore l'engagement envers la qualité.

Si le mot *total* est peu utilisé dans le corps des définitions, on y trouve cependant de nombreux synonymes susceptible d'indiquer l'ensemble ou la totalité. Nous avons d'abord recherché les formes dérivées telles que *totally* et *totality*, de même que tous les synonymes donnés au mot *total* dans *The Synonym Finder* (Rodale, 1978). À chaque fois que nous avons rencontré un de ces marqueurs, nous avons extrait le contexte immédiat dans lequel il se situait de façon à mettre au jour l'objet en cause. Nous avons alors éliminé un certain nombre d'énoncés (environ une dizaine) où le mot marqueur ne nous semblait pas lié directement à l'usage du mot *total* dans TQM (par exemple, dans l'énoncé "*when the client*

²¹ Même si nous n'avons pas tenu compte de l'usage du mot *total* dans le nom de l'approche qui est définie, nous avons conservé les références à *total quality* dans le cas où le nom de l'approche est *total quality management*.

contacts the company for any information"), ou encore si le mot synonyme faisait partie du nom donné à une approche (par exemple, *Integral Quality Management* dans la définition no. 46). Nous avons également retenu une seule fois les quelques formulations combinant deux marqueurs (par exemple, *throughout any organisation* n'a été retenu qu'une fois). Une fois réalisée cette première sélection, nous avons relu l'ensemble des définitions pour déceler d'autres mots susceptibles d'indiquer la présence d'un ensemble, d'une somme ou de l'inclusion dans un tout. Nous avons ainsi relevé 20 mots ou expressions synonymes faisant référence à un *ensemble* ou à une *totalité*, qui apparaissent au total à 102 reprises dans 44 de nos 51 définitions (tableau 5.6)²². Si on prend en considération les synonymes, l'idée d'un ensemble ou d'une totalité est donc très fréquente, puisqu'on la retrouve dans 86 % des définitions et, en moyenne, 2,3 fois dans chaque définition.

Il nous a paru utile de séparer les mots ou expressions synonymes de *total* en deux catégories, selon qu'ils réfèrent à l'*entièreté* d'un ensemble d'objets ou à l'*inclusion* d'objets qui seraient autrement séparés. Dans les deux cas, les définitions tentent de mettre en évidence le regroupement, à l'intérieur du TQM, de personnes, d'objectifs, de domaines d'activité ou de moyens qui sont généralement considérés comme distincts ou peu compatibles (par exemple, les gestionnaires et les employés, l'efficacité et l'efficience, les différents paliers hiérarchiques, les différentes fonctions, etc.). Toutefois, il nous semble y avoir une différence entre inclure des éléments qui étaient auparavant exclus (ce qui correspond davantage au sens du mot *total* dans le TQC de Feigenbaum) et créer des totalités d'où rien ne doit être exclu. Parmi les marqueurs d'inclusion, on trouve les mots *sum*, *include*, *combine*, *both*, *simultaneously*, *encompass*, *at the same time*, *broad*, *wide*, *throughout* et *across*. En ce qui a trait aux marqueurs d'entièreté, on retrouve les mots *totality*, *entire*, *whole*, *full*, *all*, *every* et *each*. Certains mots marquant parfois l'entièreté, parfois l'inclusion (par exemple, *any* dans *any type of organization* ou dans *any number of employee intervention and techniques*), nous avons interprété au mieux le contexte d'usage. Nous obtenons ainsi 73 marques d'entièreté (72 %)

²² Il y a sept définitions dans lesquelles on ne retrouve ni le mot *total*, ni un de ses synonymes, dont quatre sont les très courtes définitions du TQM parues dans le numéro spécial de *Quality Progress*.

mot marqueur	contexte / mot modifié
totality	no. 32 : the totality of the organization and processes
entire	no. 34 : the entire organization no. 51 : the entire organization
whole	no. 9 : the whole organization no. 16 : a whole array of techniques no. 30 : for whole organizations no. 40 : the whole chain of customers and suppliers no. 49 : the whole business
full	no. 50 : its full significance
sum	no. 43 : the sum of quality of design plus quality of each produced item's conformance to design
comprehensive	no. 38 : a comprehensive way of managing no. 45 : a comprehensive way of working no. 51 : comprehensive customer satisfaction
include	no. 15 : to include the supply chain and the customer chain no. 15 : includes systems, methods, and tools no. 19 : include customer loyalty analysis, customer-supplier partnerships, reengineering, and self-directed work teams
encompass	no. 20 : encompasses such tools and techniques as... no. 30 : encompasses a set of four principles and eight core concepts
both	no. 2 : both a philosophy and a set of guiding principles no. 7 : both labor and management no. 8 : both a philosophy and a set of guiding principles no. 12 : both management and employees no. 35 : applicable within both industry and commerce no. 45 : being both effective and efficient
combine	no. 4 : combines fundamental management techniques, existing improvement efforts and specialized technical tools no. 8 : combines fundamental management techniques, existing and innovative improvement efforts, and specialized technical skills
simultaneously	no. 50 : compete simultaneously on quality, cost, and time
at the same time	no. 19 : to delight customers and, at the same time, help reduce costs, increase revenue, and empower employees
broad	no. 4 : broad cross functional goals as quality cost, schedule, customer satisfaction and mission need and suitability no. 8 : broad goals such as cost, quality, market share, schedule, and growth

Tableau 5.6. Les synonymes de l'adjectif *total* et les objets qu'ils modifient

mot marqueur	contexte / mot modifié
wide	no. 16 : a corporate-wide process no. 45 : a business-wide driven strategy
throughout	no. 28 : throughout an organization no. 34 : throughout the organization no. 45 : throughout the organization
across	no. 15 : across functions and departments
every	no. 1 : everyone no. 1 : everyone no. 4 : every level no. 8 : every level of operation no. 8 : every functional area of an organization no. 8 : everyone no. 13 : every aspect of a company's operation no. 20 : every employee no. 34 : every level of the organization no. 35 : every aspect of the business no. 35 : every department, function and process no. 36 : everybody's involvement no. 38 : every aspect of the organization's activities no. 39 : everyone no. 44 : every aspect of the company's operations no. 45 : everything we do no. 46 : everywhere no. 46 : everyone
each	no. 35 : each employee no. 39 : each activity no. 39 : each individual no. 39 : each level no. 39 : each part of [an organization] no. 39 : each person no. 39 : each activity no. 43 : each produced item's conformance no. 45 : each stage
any	no. 13 : anywhere else no. 29 : any number of employees interventions and techniques no. 37 : any type of organization no. 39 : any organization

Tableau 5.6 (suite 1). Les synonymes de l'adjectif *total* et les objets qu'ils modifient

mot marqueur	contexte / mot modifié
all	no. 2 : all the processes no. 3 : all managers and employees no. 4 : all areas of responsibility no. 4 : all processes no. 5 : all levels no. 8 : all available human and capital resources no. 8 : all processes no. 8 : all the processes no. 10 : all processes no. 14 : all members of an organization no. 14 : all organization members and society no. 15 : all employees no. 16 : all levels of employees no. 17 : all its stakeholders : customers, employees, owners, and suppliers no. 18 : all areas of business no. 24 : all employees no. 27 : all significant processes no. 30 : all work no. 31 : all employees no. 33 : all employees no. 34 : all dimensions of its operations no. 35 : all human activities no. 35 : all concerned no. 35 : all employees no. 41 : all those concerned with the organization : customers, suppliers, stakeholders and employees no. 45 : all the employees no. 46 : all the client's needs no. 46 : all the time no. 47 : all-encompassing no. 47 : all aspects of the organization no. 48 : all the activities no. 48 : all functions no. 48 : all external customer requirements no. 49 : all departments no. 49 : all decisions

Tableau 5.6 (suite 2). Les synonymes de l'adjectif *total* et les objets qu'ils modifient

et 29 marques d'inclusion (28 %). Les termes marquant l'entièreté sont donc plus de deux fois plus fréquents dans les définitions du TQM et de la qualité totale que les termes marquant seulement l'inclusion. Autrement dit, le TQM ne se limite pas à réunir des éléments autrefois disjoints. Il s'applique aussi — et même, surtout —

à créer des ensembles dont rien ne peut être exclu, et il inscrit ces ensembles à l'intérieur même de sa définition.

Nous avons ensuite procédé à un second codage dans le but de regrouper les objets constituant les ensembles désignés par nos marqueurs. Comme le précédent, ce codage émerge de la lecture et de la catégorisation des énoncés. Il est ainsi apparu que, dans près de la moitié des références à un ensemble (46 sur 102), cet ensemble était constitué de l'organisation elle-même ou des différents niveaux, services et processus qui la constituent, comme dans les exemples suivants : *throughout the organization, the whole business, every level of operation, each activity, all areas of responsibility, all processes.*

Dans 26 % des cas, l'ensemble est constitué de personnes ou de catégories de personnes : *every employee, each individual, all those concerned with the organization, both labor and management, the whole chain of customers and suppliers, etc.*

Viennent ensuite, loin derrière, les références à un ensemble de moyens (8 fois sur 102) et à un ensemble d'objectifs (5 fois sur 102). Parmi les moyens, on trouve, par exemple : *a whole array of techniques ; includes systems, methods and tools ; any number of employees interventions and techniques.* Du côté des objectifs, on a, par exemple : *compete simultaneously on quality, cost, and time ; being both effective and efficient ; broad goals such as cost, quality, market share, schedule, and growth.*

On trouve aussi trois références au fait que le TQM est applicable à l'ensemble des industries (*any organization ; any type of organization ; both industry and commerce*) et trois références à l'ensemble des besoins du client (*all the client's needs ; all external customer requirements ; comprehensive customer satisfaction*). Trois définitions font du TQM un ensemble de principes ou d'idées (*both a philosophy and a set of guiding principles, encompasses a set of four principles and eight core concepts*). Deux autres définitions disent que le TQM est a

comprehensive way of managing ou *a comprehensive way of working*, et une qu'il s'agit d'une *an all-encompassing quality-focused approach*. Il y a aussi une référence explicite au temps (*all the time*) et, dans une définition, c'est la signification qui est totale (*its full significance*).

La figure 5.3 présente une compilation des résultats précédents, à laquelle nous avons ajouté le nombre des marqueurs d'inclusion ou d'entièreté pour chacun des objets constitués en ensembles. Le nombre des références à l'entièreté (plutôt qu'à l'inclusion) semble relativement plus important dans les cas où l'ensemble dont on parle est constitué de l'organisation et de ses parties, ou encore de personnes (rappelons que la proportion moyenne de références à l'entièreté est de 72 %). Les références à l'inclusion semblent porter davantage sur les moyens, les objectifs et les principes.

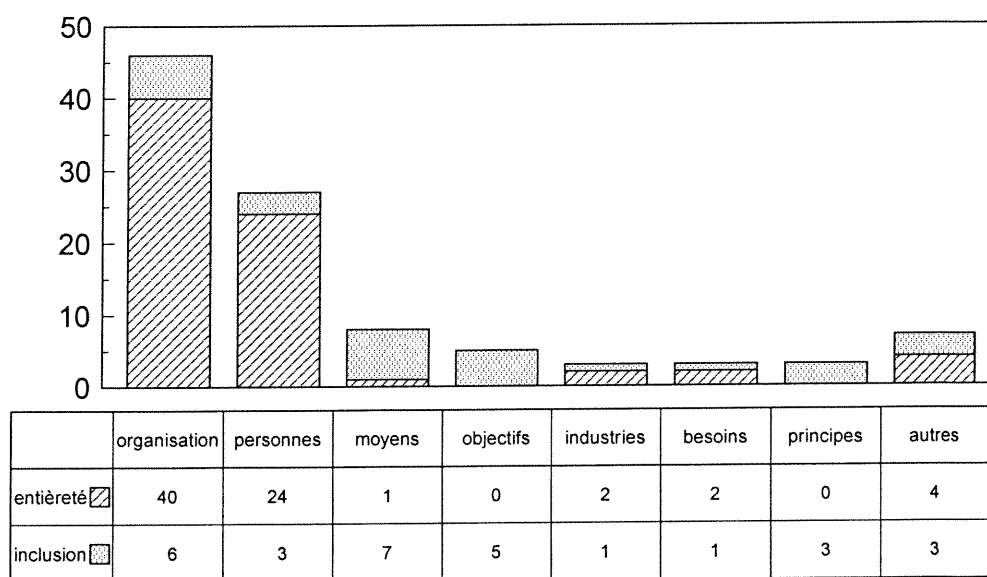


Figure 5.3. Catégories d'objets désignés par les références à un ensemble dans les définitions du TQM (en fréquence absolue)

Nous avons donc, ici encore, une manifestation de la capacité du mot *total* à recouvrir une variété d'élargissements. D'une part, il permet d'inclure sous une même étiquette des ensembles de moyens, d'objectifs et de principes autrefois distincts : adopter le TQM, c'est pouvoir faire plusieurs choses à la fois. D'autre part, le mot *total* désigne l'extension des activités de gestion de la qualité non seulement aux activités qui sont liées à la qualité des produits, mais surtout à tous les processus, tous les niveaux, toutes les fonctions et, finalement, à tout le monde. Comme le disent Pike et Barnes (1994 : 26), "*It really is total in every sense of the word.*"

Il est à noter que la variété des élargissements possibles ne provient pas que de l'existence de multiples définitions différentes. Dans 14 de nos 51 définitions, on réfère à au moins deux ensembles différents dans la même définition. Certaines réfèrent même à quatre ou cinq ensembles distincts. Dans la définition no. 8, par exemple, on parle à la fois de "*every level of operation*", "*all the processes*", "*all human and capital resources*", "*broad goals such as cost, quality, market share, schedule, and growth*", "*involves everyone*", et "*both a philosophy and a set of guiding principles*".

Mais ce n'est pas tout, car le mot *total* peut aussi indiquer le degré, l'absolu. On a vu plus tôt que certaines définitions parlaient d'*engagement total* ou de *satisfaction totale*. D'autres mots et expressions peuvent aussi être liés à cette idée de degré élevé ou d'absolu. Nous avons donc relu l'ensemble des définitions en y cherchant les superlatifs utilisés pour décrire le TQM ou ses objectifs. Les résultats de cette recension sont présentés au tableau 5.7.

La majorité des énoncés peuvent être regroupés en deux catégories. Dans la première, l'usage du superlatif est lié à la qualité des produits ou à la satisfaction des clients (7 énoncés). Dans la seconde, le superlatif est lié à la productivité ou à la rentabilité de l'entreprise (8 énoncés). Ces deux catégories rendent compte de 15 des 19 énoncés recensés (79 %). Dans 17 cas sur 19, les définitions d'où ces énoncés sont tirés contiennent aussi des références à un ou plusieurs

ensembles. Le mot *total* peut donc y être simultanément associé aux idées d'*ensemble* et d'*absolu*, créant ainsi une syllepse.

catégorie	énoncé et source
superlatifs lié à la qualité des produits ou à la satisfaction des clients	no. 10 : maximizing customer satisfaction no. 12 : the best products and services no. 19 : to delight customer no. 30 : delight the customer no. 42 : achieving delighted customers no. 44 : zero defects in products no. 50 : to generate maximum quality
superlatifs lié à la productivité ou à la profitabilité de l'entreprise	no. 10 : the lowest possible cost no. 11 : the most effective way no. 16 : the continuous process of introducing best practice no. 34 : it excels in all dimensions of its operations no. 35 : maximum effectiveness and efficiency no. 50 : pursuing process excellence no. 50 : minimizing cost no. 51 : maximum stakeholder value
autres	no. 16 : [TQM] is therefore limitless and timeless in its approach no. 32 : the excellent company no. 35 : will promote excellence no. 47 : to achieve excellence... the expression of human excellence

Tableau 5.7. Les superlatifs utilisés dans les définitions du TQM

On note aussi la présence des mots *excellence*, *excellent* et *excels* dans cinq définitions, dont une référence à *the excellent company*, qui est une formule abondamment utilisée dans le livre *In Search of Excellence*. On trouve également dans une définition l'expression *zero defects*. La présence de ces éléments dans les définitions tend à confirmer le rôle joué par la combinaison de différents textes dans l'émergence du TQM.

Finalement, l'importance de l'adjectif *continuous* de même que quelques références explicites au temps (*all the time*, *timeless*) nous ont amenée à approfondir l'hypothèse d'une projection de l'adjectif *total* dans un horizon temporel.

Nous avons donc cherché, dans nos définitions du TQM, les références au temps et surtout au caractère ininterrompu, constant ou éternel du TQM. On trouvera la liste des cas relevés au tableau 5.8. Ici, un seul groupe émerge nettement : la majorité des énoncés tournent autour de la satisfaction des clients et de la qualité, qui doit être constante ou régulière (*always, day in day out, consistently, ongoing*), ou encore permanente (*now and in the future*). Toutefois, il ne faut pas oublier les 22 références à *l'amélioration continue* dont nous avons parlé plus tôt et qui, elles, avaient plusieurs objets différents.

catégorie	énoncé et source
liés à la qualité du produit ou à la satisfaction des clients	no. 2 : the needs of the customer are met now and in the future no. 8 : present and future needs of the customers are met no. 9 : to please customer day in day out no. 9 : the organisation's systems can consistently produce the design no. 12 : consistently meeting or exceeding customer expectations no. 15 : continual increase of customer satisfaction no. 16 : respond to current and future market pressures no. 16 : the voice of the customer (level of demand) is always matched by the voice of the process (level of delivery ability) no. 17 : a consistent focus on improving customer satisfaction no. 27 : meeting the need of the end user, now and in the future no. 38 : meet the need of the customer consistently no. 46 : quality... all the time no. 51 : ongoing... customer satisfaction
autres	no. 15 : continually lower real cost no. 15 : continual change no. 16 : timeless

Tableau 5.8. Les références au temps et à la continuité dans les définitions du TQM

Les résultats précédents nous amènent à conclure que, contrairement à ce que pourrait laisser croire l'autonomisation de l'expression *total quality*, il n'y a pas que la qualité — ni même la satisfaction des clients — qui soit totale dans le TQM.

Lorsqu'on réfère à la satisfaction des clients, l'ancrage au mot *total* se fait davantage par des termes liés à la régularité et à la continuité, ou encore par le biais des superlatifs. Mais lorsqu'il est question d'un ensemble, c'est rarement à la satisfaction des besoins ou aux caractéristiques de qualité que cet ensemble réfère. Dans la très vaste majorité des cas, l'adjectif *total* sert essentiellement à favoriser et à encadrer l'élargissement de la notion de *gestion de la qualité*. Ainsi, son champ d'application devient beaucoup plus vaste (tous les processus, toutes les fonctions et toutes les organisations), les moyens à mettre en oeuvre sont beaucoup plus importants et variés (tout le monde, un ensemble de principes et de techniques divers), et l'objet même de l'activité de gestion déborde largement de la qualité des produits pour inclure les coûts, les délais et la productivité générale.

Pourtant, le nom de l'approche laisse penser que c'est la qualité qui est totale. Mais en fait, les caractéristiques textuelles et inter-textuelles qui causent cette impression sont (1) l'ambiguïté sur l'objet modifié par l'adjectif *total* dans l'expression *total quality management*, (2) l'utilisation du diminutif *total quality* et sa réinsertion dans d'autres compositions ; (3) la coexistence et la mobilisation occasionnelle de son miroir sémantique, le *zero defects* ; (4) l'utilisation du mot *total* au sens de *degré*, par exemple dans l'expression *total commitment*, et enfin (5) l'usage occasionnel de superlatifs tels que *best*, *excellent* et *delight*. C'est ainsi que les définitions du TQM entretiennent et exploitent (pas nécessairement volontairement) les syllepse sur les mots *total* et *quality*.

5.2.6. Le TQM, pour qui, pour quoi?

L'une des thèses que nous défendons a trait à la capacité du terme *TQM* à participer au réseautage des intérêts de divers intervenants, de telle sorte que plusieurs groupes et individus ainsi intéressés ont avantage à participer à leur tour à la construction et à la diffusion du TQM. Nous avons donc repris les 51 définitions que nous avons recensées et essayé de voir quels sont les acteurs organisationnels mobilisés, quel rôle on leur fait jouer et quels sont les intérêts représentés.

Les clients (sous les termes de *customer*, *client* ou *end user*) forment la catégorie d'acteurs organisationnels les plus souvent mentionnés dans nos définitions : on les retrouve 58 fois et dans 71 % des définitions (tableau 5.9). Dans une forte proportion de ces cas (près de 90 %), les clients sont mobilisés pour affirmer que le TQM va permettre de les satisfaire, de les ravir ou de combler leurs besoins, ou encore que le TQM fait des clients le point de mire de la stratégie d'entreprise.

catégories d'acteurs	source	fréquence
customers/client/ end user	nos. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 30, 31, 34, 35, 38, 40, 41, 42, 45, 46, 47, 48, 50, 51	36
employees/labor/ human resources	nos. 2, 3, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 19, 20, 24, 25, 29, 31, 33, 34, 35, 41, 42, 45, 47	24
management/managers	nos. 3, 5, 7, 12, 13, 15, 35	7
suppliers	nos. 15, 17, 40, 41	4
owners/stakeholders	nos. 17, 41, 47, 51	4
autres	<i>competitors</i> (no. 16) <i>market</i> (no. 16, 45) <i>society</i> (no. 14) <i>community</i> (no. 47)	4

Tableau 5.9. Catégories d'acteurs organisationnels mentionnés dans les définitions du TQM

Le second groupe le plus souvent mentionné est celui des *employés* (sous les termes *employees*, *labor* et *human resources*), que l'on retrouve dans 47 % des définitions. Dans le tiers des cas, on dit des employés qu'ils doivent être *involved* (définitions nos. 3, 5, 12, 15, 16, 25 et 31) ou *committed* (définitions no. 12 et 35). Cependant, le sens à donner au verbe *to involve* ne nous semble pas clair. Par

exemple, que veut-on dire par "*TQM is a...management system... which involves all management and employees*" (no. 3)? "*To involve*" peut vouloir dire *exiger, requérir*, mais aussi *inclure* ou encore *engager la participation et les émotions de...*²³. Il nous semble y avoir là encore possibilité d'une syllepse entre, d'une part, une représentation du travail où les employés ont la possibilité de participer à des activités qui les concernent (convoquant ainsi le discours sur les approches participatives qui était populaire à la fin des années 70) et, d'autre part, une représentation du travail où les employés sont rendus responsables d'implanter les changements décidés par la direction.

Certaines définitions mettent plus clairement l'accent sur le caractère positif de l'*involvement* et les avantages que les employés peuvent retirer du TQM. On parlera, par exemple, de *empowering employees* (no. 10, 19 et 42), ou encore de motiver les employés et de réduire leurs craintes (no. 34) de même que de rencontrer leurs besoins et d'augmenter leur satisfaction (nos 17 et 41). Dans plusieurs cas, les formulations sont ambiguës et peuvent se comprendre comme un appel à l'exploitation autant qu'à la participation : "*harness the human and material resources of an organization in the most effective way to achieve the objective or the organization*" (no. 11), "*channeling the mind-set of every employee*" (no. 20), "*all employees working together in a systematic way to make improvement for the customers*" (no. 24), "*through the combined efforts of all employees*" (no. 33), "*any number of employees interventions... used to improve quality*" (no. 29), ou encore "*...allows all the employees as individuals and as teams to add value and satisfy the needs of the customers*" (no. 45). Six définitions réfèrent également à la présence d'équipes ou de *teamwork* (nos. 7, 19, 22, 30, 34, 45), mais une seule stipule que les équipes sont autogérées.

Loin derrière les clients et les employés, les gestionnaires ne sont mentionnés qu'à sept reprises. Dans six de ces sept cas, on réfère à l'importance de l'implication et des capacités des gestionnaires : *involves all managers* (no. 3),

²³ Il s'agit là de quelques-unes des définitions que donne le *Webster's Universal College Dictionary* (1997) au verbe *to involve*.

a commitment and involvement of top management (no. 5, no. 12), *relies on the talent and capabilities of ... management* (no. 7), *requires dedicated and informed leadership from senior management* (no. 15), *the commitment to TQM originates at the chief executive level* (no. 35). Il n'y a aucune référence aux superviseurs ou aux cadres de premier niveau.

Les fournisseurs doivent parfois être impliqués dans la démarche (no. 15) mais, surtout, le TQM va permettre de mieux les satisfaire (nos. 17, 40 et 41). Dans le cas des propriétaires ou actionnaires (qui sont également mentionnés à quatre reprises), ce qui compte c'est d'augmenter leur niveau de satisfaction ou d'ajouter de la valeur. Il est à noter que tant les fournisseurs que les propriétaires sont toujours mentionnés dans le cadre d'une énumération de groupes intéressés, et ne sont jamais présents seuls.

Les acteurs organisationnels ne sont pas désignés que par des termes qui leur sont propres. On trouve aussi dans nos définitions des références à *people* (dans six définitions), *individuals* (cinq définitions), *everyone* (quatre définitions), de même qu'à *everybody*, *all members*, *all concerned* et *others* (une fois chacun). Les différents secteurs de l'organisation sont aussi décrits le plus souvent de façon générale : *level* (6 fois), *function ou functional area* (4 fois), *department* (3 fois), *area* (2 fois). Dans la majorité des cas précédents, la référence aux acteurs ou aux secteurs se fait dans le cadre de la constitution d'un ensemble (*all levels*, *all departments*, etc.). Dans la majorité des cas aussi, on convoque ces acteurs et ces secteurs indéfinis pour affirmer que le TQM s'appuie sur eux, sur leur travail, sur leur implication, mais aussi pour dire que le TQM est une approche centrée sur les personnes. On trouve également de nombreuses références à l'organisation dans son ensemble (dans 31 définitions sur 51) et, comme on l'a vu à la section précédente, on insiste généralement sur le fait que l'organisation doit être envisagée dans son entièreté et que le TQM s'applique à toutes les organisations. Une seule définition fait référence à des secteurs particuliers de l'organisation (*sales*, *finance* et *manufacturing*, dans la définition no. 13).

Qu'en est-il des objectifs et des intérêts dans les définitions du TQM? On l'a vu, le TQM c'est d'abord l'amélioration continue d'un ensemble varié d'objets, qui sont souvent définis très largement (par exemple, *tous les processus* ou *tous les aspects de l'organisation*) ou encore indéfinis. À travers cette exhortation à l'amélioration, à laquelle il est difficile de s'opposer, on parvient déjà à réseauter les intérêts généraux de tous les intervenants qui voudraient que "ça aille mieux".

Parmi les intérêts plus particuliers, la *satisfaction des clients* vient nettement en première place, si on se fie à la fréquence à laquelle cette expression est présente. Toutefois, si les définitions du TQM font souvent de la satisfaction des clients un objectif primordial, cet objectif est souvent jumelé et mis à égalité avec d'autres objectifs, généralement liés à la performance de l'organisation (nos. 2, 4, 8, 10, 15, 16, 17, 18, 27, 35, 38, 41, 42, 45, 47, 48, 50, 51). Dans d'autres cas (nos. 3, 6, 14, 21, 23, 30, 31), on dit vouloir satisfaire les clients mais les moyens proposés ont autant à voir avec la performance générale de l'organisation qu'avec la qualité. On peut lire, par exemple :

TQM is a management philosophy that builds a customer-driven, learning organization dedicated to total customer satisfaction through continuous improvement in the effectiveness and efficiency of the organization and its processes. (définition no. 21, souligné par nous)

Nous avons procédé à la recension systématique de tous les enjeux mentionnés dans les définitions du TQM et les avons regroupés selon les groupes d'intérêts auxquels ils sont traditionnellement associés²⁴ (tableau 5.10). Pour faciliter la comparaison, nous avons inclus les références à la satisfaction et à l'amélioration, qui ont été abordées plus tôt. Les enjeux liés aux clients sont les plus fréquents : 36 des 51 définitions y réfèrent (71 %). Les intérêts des gestionnaires et des actionnaires viennent en deuxième position, puisque 32 définitions les mentionnent (63 %). Comme on le voit au tableau 5.10, la forme que prennent ces

²⁴ On pourrait arguer que tous ces enjeux sont dans l'intérêt de tous les acteurs organisationnels, par exemple en disant que les clients profitent de la réduction des coûts par la réduction (ou l'absence d'augmentation) du prix de vente, ou encore que la profitabilité et la satisfaction des clients permettent aux travailleurs de conserver leur emploi. Toutefois, une classification selon les groupes d'intérêts traditionnels permet de voir quels intérêts sont présentés comme premiers dans une éventuelle chaîne causale.

mentions est beaucoup plus variée que dans le cas des clients. Il n'y a cependant aucune référence directe aux profits ou à la profitabilité. Loin derrière viennent les intérêts des employés, avec 12 références (24 %). Toutefois, ce nombre monte à 20 (39 %) si on considère comme des gains pour les employés toutes les références à l'*involvement* et au *teamwork*. Trois définitions incluent également les intérêts des fournisseurs, et enfin une définition considère les intérêts de la communauté.

principal groupe intéressé	enjeux et sources
les clients	satisfaction/delight : nos. 3,4,6,9,10, 14,15, 16, 17,19, 21, 30,31, 40,41,42, 45, 46, 50,51 meet needs/expectations : nos. 2, 8, 12, 16, 27, 35, 38, 48 responsive service : no. 23 creates value for customers : no. 47 improved quality, products and services : nos. 1, 7, 16, 19, 22, 24, 25, 26, 31, 33, 35
les gestionnaires et les actionnaires	achievement of the organization objectives : nos. 11, 35, 51 satisfying mission need and suitability : no. 4 costs, economies : nos 4, 8, 10, 15, 19, 31, 42, 45, 48, 50 revenue : nos 19, 42 value : nos. 10, 16, 45, 47, 51 financial performance : no. 17 long-term survival : no. 17 sustainability : no. 16 growth : no. 8 meet the needs of owners : no. 17 satisfy stakeholders : no. 41 productivity : nos. 6, 7, 16, 31, 33 efficiency : nos. 21, 35, 45, 51 reduce waste : no. 31 less time, reduce internal time : nos. 39, 48, 50 flexibility : no. 39 competitiveness : no. 16 market share : no. 8 secure commercial leadership : no. 35 respond to market pressure : no. 16 improve performance : nos. 4, 8, 17 improve processes, all aspects of the organization : nos. 2, 3, 4, 8, 10, 13,14, 18, 20, 21, 23, 27, 30, 38, 45

Tableau 5.10. Enjeux du TQM et acteurs organisationnels intéressés

principal groupe intéressé	enjeux et sources
les clients et l'organisation	effectiveness : no. 11, 21, 35, 39, 45 schedule : nos. 4, 8
les employés	empowerment : nos. 10, 19, 42 stress the dignity of the individual : no. 15 values people : no. 16 meet the needs of the employees : no. 17 promotes leadership, creativity, and individual responsibility/authority : no. 5 ridding peoples lives of wasted efforts : no. 39 enhancing the climate : no. 48 the reward and recognition system motivate employees and reduce fear among them : no. 34 creates value for employees : no. 47 satisfy employee : no. 41 improve the culture they work in : no. 14
les fournisseurs	meet the needs of suppliers : no. 17 satisfy suppliers : no. 41 creates value for suppliers : no. 47
la communauté	creates value for the community : no. 47

Tableau 5.10. (suite) Enjeux du TQM et acteurs organisationnels intéressés

Si on compare la fréquence de mobilisation (nombre de fois qu'un acteur est mentionné) à la fréquence d'intéressement (nombre de fois que ses intérêts sont mentionnés), on arrive aux résultats du tableau 5.11 (les pourcentages indiquent la proportion des définitions où on trouve ces éléments). Globalement, les définitions du TQM font référence aux acteurs organisationnels eux-mêmes à peu près aussi souvent qu'à leurs intérêts. Toutefois, le classement relatif n'est pas le même dans les deux cas. Les clients arrivent au premier rang tant pour la mobilisation que pour l'intéressement, mais il y a renversement au deuxième rang. Les intérêts des gestionnaires et des actionnaires sont beaucoup plus souvent mentionnés dans les définitions que ces groupes d'acteurs ne le sont eux-mêmes, alors que c'est l'inverse pour les employés.

acteur/groupe social	fréquence de mobilisation	fréquence d'intéressement
les clients	36 fois (71%)	36 fois (71%)
les employés	24 fois (47%)	12 fois (24%) ou 20 fois (39 %)
les gestionnaires et les actionnaires	11 fois (22 %)	32 fois (63 %)
les fournisseurs	4 fois (8 %)	3 fois (6 %)
total	75 fois	83 ou 91 fois

Tableau 5.11. Comparaison des fréquences de mobilisation et d'intéressement

Ce qui caractérise surtout les définitions du TQM, c'est leur capacité à relier une variété d'enjeux et de moyens en quelques lignes ou même en quelques mots seulement. En voici trois exemples²⁵ :

TQM is a business philosophy that seeks to improve the results, including financial performance, of an organization's management system ; guarantee its long-term survival through a consistent focus on improving customer satisfaction ; and meet the needs of all its stakeholders : customers, employees, owners, and suppliers. (définition no. 17)

TQM is Customer focus ; Teamwork ; Improvement ; Mission Driven. (définition no.22)

Total quality describes the state of an organization in which all the activities of all functions are designed and carried out in such a way that all external customer requirements are met while reducing internal time and cost, and enhancing the workplace climate. (définition no. 48)

En fait, dans les trois exemples précédents, le TQM est défini essentiellement par les intérêts qu'il permet de regrouper. Il s'agit de cas extrêmes, mais toutes nos définitions sont marquées par cette tendance. Si on enlève des définitions du TQM tous les segments qui ont trait à la création d'ensembles ou à l'identification des enjeux et des acteurs sociaux intéressés, on réduit de moitié le

²⁵ On pourra aussi voir les définitions nos. 2, 4, 6, 8, 10, 14, 15, 16, 19, 21, 25, 27, 31, 35, 39, 41, 42, 45, 47, 50 et 51.

nombre total de mots. Le résidu est essentiellement constitué de descriptions ayant trait à la nature du TQM.

Dans la majorité des définitions, la nature du TQM est décrite en des termes très généraux : *a philosophy* (dans 14 définitions) ; *a way* (*a way of working* ; *a way of managing* ; *a way of doing business* ; *a way to continuously improve...* ; *a way of life* [5 fois]) ; *a means of operating a business, a means to total quality* ; *a cooperative form of doing business* ; *a strategy* (2 fois), *a strategic approach*, *a strategic architecture* ; *an approach* (3 fois), *a management approach* ; *a management system* (2 fois) ; *a fundamental shift, a fundamental change* (2 fois) ; *a process* (4 fois) ; *an environment* ; *a culture* ; *the creation of an attitude*. Dans 18 des 51 définitions, on réfère également à des ensembles de principes ou de concepts, d'activités ou de pratiques, ou encore de techniques ou de méthodes. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Heady et Smith (1995), qui ont trouvé peu de différences dans les références aux techniques et aux méthodes entre les textes sur la gestion de la qualité et ceux sur le TQM. Par contre, ils ont constaté une augmentation très significative des références à des thèmes généraux du management, entre autres à la *philosophie*, au *changement*, à la *stratégie* et à *l'implantation*. Ce dernier mot (*implementation*) n'est mentionné que dans trois de nos définitions. On trouve cependant les mots *achieve* ou *achievement* (qu'on peut considérer comme liés à l'idée d'implantation) dans 17 des 51 définitions (33 %)²⁶.

5.2.7 Synthèse sur les définitions du TQM

Dans l'ensemble, les résultats de notre analyse corroborent ceux de Boaden (1997). Toutefois, le tour que nous avons donné à notre recherche permet de mieux comprendre la place qu'occupe le TQM dans l'évolution des notions en gestion de la qualité.

²⁶ Ce qui doit être atteint — les compléments d'objet direct du verbe *achieve* — ont, pour la plupart, été traités dans l'analyse des enjeux.

D'abord, la recherche des traces des différents types de définition de la qualité à l'intérieur des définitions du TQM montre que c'est la définition par la satisfaction qui est, de très loin, la plus présente. La satisfaction dont on parle est celle des clients et, en fait, c'est surtout grâce à la notion de *customer satisfaction* que la notion de qualité reste présente dans le TQM. En effet, mis à part sa présence dans l'appellation elle-même, le mot *quality* est relativement peu présent dans les définitions du TQM. De plus, s'il est encore quelquefois associé à la qualité des produits, on parle aussi de qualité des processus, du management et, finalement, de *tout*. Dans quelques cas, l'objectif qualité est présenté comme un objectif parmi d'autres, dont la productivité, les coûts et les délais. Cette mise à plat constitue, selon nous, une manifestation particulièrement explicite de la mise en équivalence des objectifs et des objets qui est également réalisée lors du déplacement de la qualité vers l'*amélioration* et lors de la constitution d'ensembles.

En effet, plus encore que la qualité ou la satisfaction des clients, c'est l'*amélioration* et surtout l'amélioration *continue* qui est au coeur du TQM, si on en croit la fréquence à laquelle ces termes sont mentionnés. Le terme *amélioration* constitue la voie principale par laquelle le TQM déborde du champ de la gestion de la qualité, car l'amélioration a bien d'autres objets que la qualité des produits et services ou même la satisfaction des clients. D'abord, elle se tourne vers l'interne et vers les intérêts immédiats des gestionnaires en proposant d'améliorer la productivité et la performance. Mais elle se généralise aussi, en prenant pour objet les processus, tous les aspects de l'organisation, quand elle ne laisse pas carrément son objet indéterminé.

La généralisation et le réseautage touchent non seulement la nature des objets à améliorer, mais aussi toutes les composantes des définitions. Définir le TQM, c'est créer une multitude d'ensembles variés. Le mot *total* devient le lieu de toutes les intégrations : on relie et on présente comme un tout différentes parties de l'organisation, différents groupes d'intérêt, différents moyens, différents objectifs, différentes industries, etc... On affirme ainsi qu'il est possible de réunir ce qui

semble s'opposer et de concevoir dans son entièreté ce qu'on traite habituellement comme des entités séparées.

Le mot *total* permet aussi d'entraîner le lecteur dans le monde de l'absolu et de l'excellent. C'est le monde formé des clients *ravis*, des *meilleurs* produits et services, des coûts les *plus bas* et de l'efficacité *maximale*. Dans l'axe temporel, le mot *total* nous entraîne aussi vers l'amélioration *continue*, vers la satisfaction *constante* qui se perpétuera *dans l'avenir*. Ces incursions dans le sens superlatif du mot *total* contribuent à alimenter la possibilité de syllepse.

En fait, il semble que définir le TQM, ce soit avant tout constituer et tenter de solidifier un réseau d'intérêts. Ce sont les intérêts des clients qui sont mis au premier plan, d'abord parce que les clients peuvent s'avérer de précieux alliés pour persuader les gestionnaires d'adopter le TQM. Mais on peut aussi suggérer que les clients, dans la mesure où on désigne ainsi des acteurs extérieurs à l'organisation²⁷, constituent un terrain neutre qui permet de s'extraire des luttes patrons-employés. La satisfaction des clients devient ainsi une ressource rhétorique, presque la caution morale du TQM : c'est pour les satisfaire, *eux*, qu'il faut procéder aux améliorations. De plus, formuler les intérêts des clients en invoquant leur satisfaction ou encore l'importance de rencontrer leurs besoins (plutôt qu'en invoquant des caractéristiques précises des produits ou des services, par exemple) donne à tous ceux qui se font les porte-parole des clients une marge de manoeuvre considérable pour définir en quoi consiste la satisfaction et quels sont les éléments qui y contribuent.

Par ailleurs, même si la satisfaction des clients est le point de mire du TQM, ce sont tout autant les processus, la productivité et tous les aspects de l'organisation qu'il faut améliorer. Cette extension des objets d'amélioration fait partie intégrante de la définition du TQM, contrairement à la gestion de la qualité pré-TQM. Auparavant, on tentait de démontrer aux gestionnaires qu'une meilleure

²⁷ Mais on verra plus loin que les clients du TQM ne sont pas que ceux qui achètent les produits et les services, ce sont aussi les *clients internes*.

gestion de la qualité avait comme conséquence de réduire les coûts et d'augmenter la productivité. Dans le TQM, la réduction des coûts et l'augmentation de la productivité ne sont plus seulement une retombée éventuelle qui tient lieu de motivation, ils sont devenus la nature même de l'approche. Ainsi, même sans nommer souvent ni les gestionnaires, ni les propriétaires de l'entreprise, leurs intérêts sont presque aussi fréquemment mentionnés que ceux des clients dans les définitions du TQM.

Les employés également sont bien représentés dans les définitions du TQM. En tant qu'acteurs organisationnels expressément nommés, ils sont deux fois plus souvent mobilisés que les gestionnaires et les propriétaires mis ensemble. Mais si on parle des employés, c'est autant pour dire que le TQM s'appuie sur eux, sur leur travail, sur leur talent et sur leur engagement que pour en faire des bénéficiaires de la démarche. Il faut souligner cependant qu'ils partagent ce statut de "ressource" avec les gestionnaires : c'est *tout le monde* qui doit s'engager dans l'implantation du TQM. Par ailleurs, l'ambiguïté de certaines formulations, de même que les syllepses possibles sur les mots *value* et *involve*, permettent aux lecteurs de comprendre différemment les exhortations à l'engagement de tous. Cette ambiguïté peut être en partie responsable du fossé qui s'est créé entre, d'une part, ceux qui disent du TQM qu'il permet aux employés d'utiliser leur plein potentiel et d'accroître leur pouvoir et, d'autre part, ceux qui font du TQM un instrument d'exploitation qui augmente le contrôle managérial (Edwards *et al.*, 1998).

Quant aux spécialistes de la qualité, nous croyons qu'ils sont toujours présents en filigrane, dans les références aux techniques, aux outils et aux méthodes dont ils sont les détenteurs. Mais si les fondements techniques du TQM sont toujours présents, leur poids relatif diminue pour faire place aux intérêts des acteurs qu'on cherche à mobiliser et aux ensembles de toutes sortes qu'on tente de créer. La présence d'intérêts mis en réseau et de collectifs qui semblent se former tout naturellement s'ajoute à des formulations générales et incontestables telles que *l'amélioration continue* pour faire du TQM une notion qui se définit essentiellement par sa légitimité. C'est ainsi que le changement du rapport entre valeur technique

et valeur symbolique prévu par l'approche institutionnelle se trouve inscrit dans la définition du TQM.

Le TQM se situe dans le prolongement de l'évolution des définitions de la qualité, mais il participe aussi de la même rupture que nous avons observée au chapitre précédent avec l'introduction des "nouvelles" définitions de la qualité. Rappelons que ces dernières étaient caractérisées, de façon générale, par l'intégration dans la définition de ce qui était autrefois considéré comme les retombées de la gestion de la qualité (la satisfaction des clients, l'amélioration de la productivité, etc.). On y voyait également la notion de qualité s'éloigner des caractéristiques du produit et se transformer en un jugement d'excellence applicable à n'importe quelle activité et à n'importe quel objet. Certains auteurs préfèrent d'ailleurs parler de "*Big Q*" plutôt que de TQM (Snee, 1986 ; Brunetti, 1993 ; Juran, 1992). Brunetti écrit :

One must appreciate the broader meaning of quality. One should know the difference between "big Q" quality and "little q" quality. Big Q quality is important because it encompasses cost, delivery, and safety, as well as the traditional view or "conformance" quality.

In addition to including safety, cost, and delivery in the definition of quality, today more and more business that have adopted total quality as their management practice will also add corporate-responsibility items to their definition of quality. One such item is environmental protection.... (Brunetti, 1993 : 5)

Quant à Juran, il compare le *Big Q* au *Little Q* à l'intérieur d'un tableau, que nous reproduisons au tableau 5.12. Comme les définitions du TQM, le *Big Q* est d'abord caractérisé par la constitution de multiples ensembles : tous les produits et services, tous les processus, toutes les industries, tous les coûts. On voit peut-être encore plus nettement ici à quel point l'essence même du TQM (ou du *Big Q*) est de procéder à un élargissement généralisé de toutes les dimensions de la gestion de la qualité et de tout mettre en équivalence. On est bien loin ici de la proposition initiale de Feigenbaum d'étendre les considérations de gestion de la qualité à l'ensemble des activités ayant un impact sur la qualité des produits. Rappelons-nous de ce qu'il écrivait en 1961 :

<i>Topic</i>	<i>Content of Little Q</i>	<i>Content of Big Q</i>
Products	Manufactured goods	All products, goods and services, whether for sale or not
Processes	Processes directly related to manufacture of goods	All processes ; manufacturing support ; business, etc.
Industries	Manufacturing	All industries ; manufacturing ; service ; government, etc., whether for profit or not
Quality is viewed as :	A technological problem	A business problem
Customer	Clients who buy the products	All who are impacted, external and internal
How to think about quality	Based on culture of functional departments	Based on the universal Trilogy
Quality goals are included :	Among factory goals	In company business plan
Cost of poor quality	Costs associated with deficient manufactured goods	All costs which would disappear if everything were perfect
Improvement is directed at :	Departmental performance	Company performance
Evaluation of quality is based mainly on :	Conformance to factory specifications, procedures, standards	Responsiveness to customer needs
Training in managing for quality is :	Concentrated in the Quality Department	Companywide
Coordination is by :	The quality manager	A quality council of upper managers

**Tableau 5.12. La comparaison entre little Q et big Q
(tiré de Juran, 1992 : 12)**

The underlying principle of this total quality view, and its difference from all other concepts, is that, to provide genuine effectiveness, control must start with the design of the product and end only when the product has been placed in the hands of a customer who remains satisfied. The reason for this breadth of scope is that the quality of any product is affected at many stages of the industrial cycle. (Feigenbaum, 1961 : 16)

Les multiples élargissements et mises en équivalences du TQM procèdent de toutes sortes d'extensions et inversions qui, dans certains cas, semblent plus

fortuites que préméditées. Par exemple, on trouve dans la définition que donne Ebel (1991) de l'expression *total quality* "a synergy among all aspects of the organization working together to achieve excellence." (1991 : 6, souligné par nous). Mais, quelques pages plus loin, Ebel écrit aussi "... a quality system which is geared to achieving excellence in all aspects of the organization" (1991 : 25). Ce genre d'inversion ou de glissement n'est pas rare dans les textes sur le TQM.

L'analyse des définitions nous a permis de mettre en évidence une première façon dont le TQM se construit comme une approche différente de la gestion de la qualité "ordinaire". Mais la construction du TQM se traduit aussi par la redéfinition de tout un ensemble d'autres termes associés à la gestion de la qualité. Dans le tableau 5.11, par exemple, le mot *customer* ne désigne plus seulement celui qui achète le produit, mais *all who are impacted, external and internal*. Cette extension de la notion de *customer* au client *interne* est également présente dans quatre de nos définitions du TQM (nos. 30, 35, 40 et 45). Si nous n'en avons pas parlé jusqu'à maintenant, c'est que toute la prochaine section sera consacrée aux redéfinitions de termes réalisées à l'intérieur des textes sur le TQM.

5.3. Quand (presque) tout change de sens

Depuis le début de ce chapitre, une des questions centrales à laquelle nous avons voulu répondre est "comment le discours sur la gestion de la qualité a-t-il réussi à passer sans heurt de la qualité "ordinaire" au TQM?". Bien sûr, le TQM se situe dans le prolongement de l'évolution des définitions de la qualité. Mais dire de la qualité qu'elle est *la satisfaction des clients* ou même *l'excellence*, c'est toujours rester dans le domaine de la qualité des produits et services : dans un cas, on évalue la qualité à partir d'une conséquence (la satisfaction) ; dans l'autre cas (l'excellence), on met l'accent sur la qualité de design et on pousse à l'extrême l'idée de satisfaction. C'est une tout autre chose de transformer la *gestion de la qualité* en *qualité de la gestion*, ou encore d'affirmer que la qualité totale, c'est l'amélioration continue de *tout*. Comment de telles propositions peuvent-elles être

rendues cohérentes avec les écrits antérieurs en gestion de la qualité, sur lesquels les auteurs du TQM veulent s'appuyer?

Nous croyons qu'une des conditions du passage de la qualité "ordinaire" au TQM a été de conserver certains mots-clés du vocabulaire de la qualité tout en les redéfinissant. Les nouvelles définitions de la qualité qui sont apparues au milieu des années 80 en sont un premier exemple. Cependant, au moins trois autres termes importants ont aussi été redéfinis : *customer*, *product* et *process*. Ces trois termes sont reliés, mais nous allons les aborder séparément pour plus de clarté.

5.3.1 Le client, ce n'est pas le client, c'est...

Le client, ce n'est plus seulement celui qui achète, utilise ou apprécie la qualité du produit final mis en marché par l'organisation. C'est, dans le *Big Q* de Juran, tous ceux qui sont touchés par le produit, à l'interne comme à l'externe. Cette idée d'un *client interne* n'est pas nouvelle et ne vient pas de Juran. Toutefois, en retracer les origines pourrait faire en soi l'objet d'une thèse. On trouve la notion de *client interne* autant dans le champ du marketing des services (Gremier et al., 1993 ; Grönroos, 1990 ; Vandermerwe et Gilbert, 1991) que dans les théories de l'organisation (Halal, 1994), de la motivation (Herzberg, 1976) et de l'organisation du travail (Hackman et Oldham, 1980), et même en communication organisationnelle (Reardon et Enis, 1990). Lors d'une recherche précédente (Giroux, 1996), nous avons fait ressortir que l'approche du *client interne* constitue à la fois une conception du travail centrée sur les produits, une logique transactionnelle établissant un contrat moral et une responsabilité individuelle, un processus d'obtention d'information et de mise en relation, et enfin une forme d'enrichissement des tâches fondée sur la capacité à donner un sens à son travail, sur l'augmentation des communications directes et sur la décentralisation.

Qu'en est-il de l'expression *client interne* en gestion de la qualité? Elle est apparue dans les textes des gourous nord-américains à partir du milieu des années

80 (donc, en même temps que le TQM). Chez Juran, par exemple, on ne la trouve ni dans l'édition 1974 du *Handbook*, ni dans l'édition 1980 de *Quality Planning and Analysis*. Dans ces ouvrages, le client est toujours celui qui achète, utilise ou apprécie le produit ou le service mis en marché par l'organisation. Il peut s'agir de clients industriels, de grossistes ou de détaillants, ou encore des consommateurs, mais il n'est jamais question de *clients internes*. En fait, Juran ne sent même pas le besoin de définir formellement le mot *customer* avant l'édition 1988 du *Handbook*. Il en donne alors une définition particulièrement détaillée, que nous reproduisons à la figure 5.4.

"Customer. A customer is someone who is impacted by the product. Customers may be external or internal.

External Customers. These are impacted by the product but are not members of the company (or other institution) which produces the product. External customers include clients who buy the product, government regulation bodies, the public (which may be impacted because of unsafe products or damage to the environment), etc.

Internal Customers. Within any company there are numerous situations in which departments and persons supply products to each other. The recipients are often called "customers" despite the fact that they are not customers in the dictionary sense, i.e., they are not clients.

Users. Users are customers who carry out positive actions with respect to the product. Users include processors who buy the product as an input to their process, merchants who resell the product, and consumers who carry out the ultimate use of the product.

Customer Needs. All customers have needs to be met, and the product features should be responsive to those needs. This applies to both external and internal customers. In the case of external customers, the response determines product satisfaction, and in consequence, product salability. In the case of internal customers, the response determines the company's competitiveness in productivity, quality, etc., as well as the state of morale among internal departments."

**Figure 5.4. La définition de *client* chez Juran
(extrait de Juran, 1988 : 2.2-2.3)**

Feigenbaum aussi ne commence à parler des clients internes que dans les ajouts qu'il fait à l'édition 1991 du livre *Total Quality Control*. Il écrit alors :

The total quality way of managing encourages everyone in the organization to focus almost obsessively upon serving the customer — whether it is the end user or the man or woman a desk away. The company culture, so strongly influenced by these principles, is not made of words, but of company-wide quality actions. (Feigenbaum, 1991 : 841)

Chez Deming, il n'est pas question de client interne. S'il élargit la notion de client pour inclure tous ceux qui ont à évaluer la qualité des produits, le client demeure toujours extérieur à l'organisation.

C'est Ishikawa qui affirme avoir inventé l'expression "*the next process is your customer*" alors qu'il travaillait dans une aciérie en 1950 (Ishikawa, 1985). Il relate ainsi l'événement :

We were trying to work out a solution to the problem of reducing the number of defects and scratches in steel plate, and the following exchange took place :

Ishikawa : Why not call in the workers in the process next to yours and the one before yours to investigate?

Division chief : Professor, do you mean to say we should call in our enemies?

Ishikawa : Wait a minute. The next process should be your customer. Why do you call them enemies? Every evening go to the plate mill that is your next process and ask, "Are those ingots we delivered today satisfactory?" That should create better relations.

Division chief : Professor, we can never do that. If we go to the next process unannounced, they will think we are spying on them. They will immediately chase us out. (Ishikawa, 1985 : 107-108)

Ishikawa ne limite pas la notion de *client interne* aux étapes en aval dans le processus de fabrication. Il s'en sert également pour reprocher aux fonctions *staff* de consacrer une trop grande proportion de leur temps à rédiger des rapports pour la haute direction et de ne pas assez être au service des différentes fonctions de l'organisation, qui sont leurs véritables clients.

Quelle qu'en soit l'origine, la redéfinition du client est présente dans les textes sur la gestion de la qualité dès le milieu des années 80 (par exemple, voir Harrington, 1987 ; Hermann et Baker, 1985 ; Nickell, 1985 ; Scholtes, 1988) et surtout, elle est adoptée par la très vaste majorité des textes sur le TQM. Nous l'avons retrouvée dans pratiquement tous les livres sur le TQM que nous avons consultés au cours de nos travaux, de même que dans le glossaire de la qualité de

Bemowski (1992). Nous ne mentionnerons donc que quelques exemples (les soulignés sont des auteurs cités) :

The most widely-used definition of the customer today is that *the customer is the next process...* The idea ...expands the classical sense of the customer to include not only those whom we traditionally call customers, but also the myriad of *internal customers* (i.e., employees) who may never see the final or end-user customer. (Brunetti, 1993 : 3-4)

The concept of internal and external customers/suppliers forms the *core* of total quality. (Oakland, 1993 : 8)

Total quality embraces more than the external customer. It recognizes that everyone in a business provides a service. Some services happen to be provided to external customers, some to an internal customer.... If the needs of an internal customer are not met, he has to spend time putting things right. (Hand, 1992 : 27)

Internal customers are real... Whether you are supplying products or a service, the people you supply internally are as real as your external customers. (Kanji et Asher, 1996 : 3)

Customer. Anyone who receives the results (output) of your work. Customers can be external or internal (colleagues).

Supplier. Anyone who provides you with material, information or a service in order to do your job. Suppliers can be external or internal (colleagues). (Pike et Barnes, 1994 : 258, 261)

La redéfinition du client pour inclure les *clients internes* est présentée comme un moyen de rompre les barrières fonctionnelles et hiérarchiques. Selon Brunetti (1993 : 4), par exemple, "*The concept of the internal customer helps strengthen cooperation within the organization, helps eliminate internal competition, and helps drive out fear*". Ishikawa y ajoute l'ouverture des communications internes : "*Sectionalism has to be broken down... so that everyone can enjoy a breath of fresh air. Everyone must be able to talk to each other freely and frankly.*" (1985 : 109). Imai souligne cependant le défi qu'un tel changement représente :

From the beginning, the challenge of treating next-process workers as customers has required that workers be frank enough to acknowledge their own workplace's problems and do everything within their power to solve them. (Imai, 1986 : 52)

Selon Pike et Barnes (1994), la réduction des tensions interdépartementales, l'amélioration des communications internes et l'augmentation de la satisfaction au travail sont des retombées importantes de l'adoption de l'approche du *client interne*,

mais elles n'en sont pas l'objectif principal. S'il faut reconnaître et satisfaire les besoins des clients internes, c'est d'abord pour permettre, au bout du compte, la satisfaction des clients *externes* et, éventuellement, la réduction des coûts :

The use of techniques such as departmental purpose analysis, internal quality of service standards, department benchmarking, focus groups and similar mechanisms all facilitate understanding of the important effect of internal customer transactions on the end product, external customer satisfaction and internal costs... the use of the techniques to establish the requirements in the internal customer/supplier chain are part of the task of achieving better process control. (Pike et Barnes, 1994 : 139)

C'est pourquoi on réfère souvent à la notion de *client interne* comme à la construction d'une *chaîne de clients* (Oakland, 1993 ; Schonberger, 1990) ou, parfois, d'un *réseau* (Pike et Barnes, 1994). Si tous les clients internes successifs sont satisfaits, le client externe devrait l'être aussi. C'est aussi pourquoi, selon Imai (1986), on peut dire du TQC à la japonaise qu'il est *customer-oriented*.

Quant à nous, ce sont surtout des avantages en matière de traduction que nous voyons dans la redéfinition du client pour inclure le *client interne*. Car la redéfinition du client n'est pas un fait isolé : elle survient au même moment que la qualité est redéfinie comme la *satisfaction des clients*. Cette dernière expression prend un sens bien différent quand tout le monde est appelé à se concevoir comme le client de quelqu'un. Considérons, par exemple, ce qu'écrivent Lindsay et Petrick :

The phrase "total customer satisfaction" provides directional stability and integration throughout the entire operation of an organization. Only the outer edges of the company actually have contact with customers in the traditional sense, but each department can treat the other departments as its customer. The main judge of the quality of work is the customer, for if the customer is not satisfied, the work does not have quality. This, coupled with the achievement of corporate objectives, is the bottom line of total quality. (Lindsay et Petrick, 1997 : 55)

L'expression *customer satisfaction*, si souvent présente dans nos définitions du TQM, est maintenant susceptible d'intéresser non seulement les clients externes et les responsables du marketing, mais aussi tous ceux qui se sentent en droit de

demander satisfaction de leurs fournisseurs internes²⁸. De plus, si tout le monde est client de quelqu'un, tout le monde est aussi fournisseur, et si on parle de *client interne*, c'est avant tout pour inciter les employés à se comporter en fournisseurs responsables et atteindre ainsi les objectifs de l'organisation. La synergie entre les deux redéfinitions (celle de la qualité équivalente à la *satisfaction* et celle des clients élargie aux *clients internes*) permet donc à tout le monde de voir son intérêt dans le TQM. Reprenons, par exemple, ce qu'écrit Juran sur les conséquences de la satisfaction des besoins des clients (figure 5.4 ci-haut) :

In the case of external customers, the response determines product satisfaction, and in consequence, product salability. In the case of internal customers, the response determines the company's competitiveness in productivity, quality, etc., as well as the state of morale among internal departments.

Juran peut maintenant relier en un tournemain les intérêts des clients (*product satisfaction*), des vendeurs (*product salability*), des actionnaires (*company's competitiveness, productivity*), des employés (*the state of morale*) et des gestionnaires (via l'ensemble des éléments précédents). Bien plus qu'un réseau de clients, c'est un réseau d'intérêts qui vient d'être tissé.

La redéfinition du client augmente considérablement la valeur symbolique de la notion de qualité. Elle peut maintenant être facilement utilisée comme une *bonne raison*, qui motive parfois des actions visant à améliorer la qualité des produits mais parfois aussi toutes sortes d'autres formes de changement. Cela est d'autant plus facile que, comme on l'a vu dans l'extrait précédent, le champ de la gestion de la qualité est remodelé pour inclure la *qualité du travail*, qualité dont les clients sont les seuls juges et qui doit conduire à une satisfaction *totale*. Certains vantent même ouvertement les mérites que présentent ces redéfinitions en matière d'intéressement des publics secondaires :

Quality (remember, quality is satisfying customer needs internally as well as externally) is a goal people rally around, unlike other operational goals like cost

²⁸ Ishikawa (1985 : 109) prend bien garde, d'ailleurs, de fixer des limites aux demandes des clients internes : "*The customers, that is, workers in the next process, can make a request of the preceding process only if the request is reasonable and based on facts and data*".

reduction or productivity improvement. Quality opens people up to change because the change is for a good reason. It connects them with the customer and taps the motive of pride in their work. (White (source inconnue), tel que cité dans Griffiths, 1990 : 7)

C'est probablement pourquoi la notion de *client interne* est l'un des aspects les plus critiqués du TQM. Du côté des adversaires du TQM, les critiques sont d'ordre idéologique. Faire de chaque employé un fournisseur responsable de satisfaire ses clients est vu comme une tentative d'imposer le modèle du marché aux relations interpersonnelles, une forme d'endoctrinement qui amène les individus à se mettre entièrement au service des intérêts de l'organisation et à endosser leur propre exploitation (du Gay et Salaman, 1992 ; du Gay, 1996 ; McArdle *et al.*, 1995). L'obligation morale et parfois quasi contractuelle²⁹ de satisfaire les besoins de ses collègues de travail — maintenant devenus des clients — introduirait aussi une logique d'autodiscipline et de surveillance par les pairs susceptible d'augmenter les tensions et le contrôle, au lieu de les réduire (Kerfoot et Knights, 1995 ; Webb, 1995). Boje et Winsor (1993) voient là le retour du *panopticon*, alors que Tuckman (1995 : 58) en arrive à la conclusion que "*the chain metaphor represents manacles as well as links*". Certains travaux montrent toutefois que les employés peuvent tirer avantage de l'instauration de rapports clients-fournisseurs (Giroux, 1996 ; Wilkinson *et al.*, 1991).

On trouve aussi des critiques de la notion de *client interne* parmi les partisans du TQM. Ce qu'on lui reproche alors, c'est d'amener les employés à se tourner vers l'intérieur de l'organisation et à perdre de vue le client externe, le seul "vrai" client (Ciampa, 1992 ; Davis, 1987 ; Kélada, 1993). Davis souligne également la difficulté d'évaluer jusqu'à quel point les efforts de satisfaction des clients internes ont un impact réel sur la satisfaction des clients externes.

Avant de clore cette section, soulignons que la redéfinition du client est aussi, dans certains cas, une redéfinition du client externe. Par exemple, lorsque Juran

²⁹ Certains auteurs suggèrent en effet d'arriver à des ententes formelles entre clients et fournisseurs internes (Gagné *et al.*, 1988), et même d'offrir des garanties de service sous forme de pénalités en cas de non-respect des ententes (Hart, 1995).

définit le *Big Q*, il inclut parmi les clients externes les organismes de réglementation gouvernementaux, de même que le grand public qui subit les conséquences des impacts que peuvent avoir les produits sur l'environnement. Eux aussi pourront désormais se sentir concernés par un discours qui promet de les satisfaire.

5.3.2 Le produit, ce n'est pas le produit, c'est...

Si le client est redéfini de façon à inclure les clients internes, il va de soi que le produit ne peut plus se limiter aux biens et aux services mis en marché par l'organisation. Ici encore, c'est chez Juran que le changement est le plus manifeste³⁰. Avant l'avènement du TQM, il écrit :

All human societies make use of natural and artificial materials and forces to provide *products* which consist of :

Goods : e.g., milk, clothes, houses, vehicles.

Services : e.g., electrical energy, bus rides, health care, education.

An essential requirement of these product is that they meet the needs of those members of society who will actually use them. (Juran, 1980 : 1)

Mais dans le *Handbook* de 1988, il définit le produit de façon plus formelle et plus générale :

"Product" is the output of any process. It consists mainly of goods, software, and services. "Goods" are physical things : pencils color television sets, office buildings. "Software" has more than one meaning. A major meaning is instruction programs for computers. Another major meaning is information generally : reports, plans, instructions, advice, commands. "Service" is work performed for someone else. Entire industries are established to provide services in such forms as central energy, transportation, communication, entertainment, etc. (Juran, 1988 : 2.2)

La manière dont Juran définit le *software* lui permet de considérer comme un produit à peu près toute forme d'information ou même de communication organisationnelle. On peut alors transformer pratiquement toutes les activités de gestion en processus générateurs de produits — dont il faut maintenant gérer la qualité. L'édition 1993 de *Quality Planning and Analysis* confirme aussi le

³⁰ Ce n'est pas que les définitions changent plus chez Juran que chez d'autres auteurs, mais simplement qu'il accorde plus d'attention que les autres à la définition des termes.

déplacement de la définition de *service* : "*Service also includes support activities within companies, e.g., employee benefits, plant maintenance, secretarial support*" (1993 : 3).

De même que Juran définit le produit comme l'*output* (l'extrait, le résultat) de tout processus, on va, dans certains ouvrages, utiliser le terme *output* pour désigner le produit "élargi". Pike et Barnes (1994 : 258) écrivent ainsi : "*Outputs. Those things produced by you for your customers*". Tenner et DeToro aussi (1992 : 54) réfèrent aux *outputs*, "*the specific products or services that you produce, as part of your work process, and that you pass to others, who in turn, use them in their work process.*" Ces auteurs suggèrent également de passer par l'identification des *outputs* pour faciliter l'identification des clients internes (le client étant celui qui utilise l'*output* du travail)³¹.

Si le produit est redéfini comme le résultat de n'importe quel travail destiné à servir à quelqu'un d'autre, il devient relativement facile passer sans heurt de la qualité des produits à la qualité *de tout*. C'est le déplacement de l'objet qui autorise le déplacement du champ de la gestion de la qualité. On comprend mieux maintenant l'impact qu'a pu avoir la redéfinition, par les spécialistes du marketing des services, de la qualité en tant que la *satisfaction des clients*. Si cette définition est devenue prépondérante, ce n'est pas seulement parce que le secteur des services a pris une plus grande place dans l'économie, comme le disent Reeves et Bednar. C'est surtout parce que la redéfinition du client et du produit ont permis de transformer tout travail en service, même dans le secteur manufacturier. Et si, en plus, la qualité est définie comme *la satisfaction des clients à tous points de vue* (y compris les coûts et les délais), alors on peut commencer à mettre en équivalence

³¹ Ils tentent aussi de limiter l'élargissement du sens d'*output* en dressant une liste de ce qui n'en fait pas partie : les choses (rapports, budgets, etc.) qu'on supervise ou approuve mais qui sont faites par d'autres ; les objectifs généraux de l'organisation (par exemple, le profit, la satisfaction des clients, les parts de marché...) ; les étapes de son propre travail. Ils mettent aussi en garde d'identifier les *outputs* à partir du titre de la fonction, particulièrement dans le cas des directeurs de services (les *outputs* du directeur de l'informatique, par exemple, sont les directives qu'il donne ou les informations qu'il transmet, pas les services directs aux usagers, lesquels sont rendus par les techniciens qu'il supervise).

qualité et productivité. Mais pour que cette mise en équivalence soit complète, il reste encore à redéfinir les *processus*.

5.3.3 Le processus, ce n'est pas le processus, c'est...

Pour comprendre le déplacement dont il est question ici, il faut savoir que le mot anglais *process* peut prendre plusieurs sens (qui se traduisent d'ailleurs, en français, par des mots différents). D'abord, le *processus* peut désigner soit l'"ensemble des phénomènes conçus comme une chaîne causale progressive", soit "l'ensemble des opérations d'élaboration d'un produit, selon un procédé déterminé, au moyens d'unités de traitement et de transformation" (Petit Larousse Illustré, 1988 : 810). Mais le mot *process* désigne aussi le *procédé*, c'est-à-dire la "méthode à suivre pour obtenir un résultat" (*Ibid.*).

Il peut sembler s'agir de nuances sans importance, mais nous croyons qu'elles prennent tout leur sens quand on considère l'évolution de la gestion de la qualité. En effet, une des façons dont les textes sur le TQM s'arriment à la gestion de la qualité est par le biais du *statistical process control (SPC)*, que l'on traduit par *contrôle statistique des procédés*. L'origine du *SPC* remonte à Shewhart, avec lequel Deming a collaboré. Dans les années 20 et 30, Shewhart était à l'emploi de *Bell Telephone Laboratories*, où il a été le premier à appliquer les méthodes statistiques au contrôle de la qualité des produits (Duncan, 1986). Rappelons que nous sommes encore, à cette époque, aux débuts de la fabrication en grande série à partir de pièces standards. Shewhart soutient que la principale cause des problèmes de qualité des produits finis est la variabilité de chacun des composants qui doivent être assemblés, et il se propose de mieux comprendre les origines et l'ampleur de cette variabilité. Il constate que la variabilité est une caractéristique inhérente à tout procédé industriel : même les procédés les plus précis donnent lieu à des pièces dont les caractéristiques (dimensions, résistance, couleur, etc.) ne sont pas parfaitement identiques. Le degré de variabilité est un paramètre stable (tant que le procédé ne change pas) et mesurable, par exemple en calculant l'écart-type autour de la valeur moyenne.

C'est donc vers la connaissance de la variabilité des procédés que Shewhart se tourne, pour en tirer un double avantage. D'une part, connaître la variabilité d'un procédé permet de déterminer sa *capacité opérationnelle* (c'est-à-dire, à quel niveau de précision des pièces on doit s'attendre). On peut alors essayer d'améliorer le procédé (c'est-à-dire, réduire sa variabilité) en en modifiant certains paramètres : outillage, méthodes de travail, matières premières, etc. La réduction de la variabilité des procédés permet éventuellement d'augmenter la valeur du produit fini, d'obtenir un procédé plus robuste et de réduire les pertes de matières premières. D'autre part, connaître la variabilité du procédé permet de différencier les variations normales (c'est-à-dire, celles auxquelles on doit s'attendre compte tenu du hasard statistique) des variations anormales (c'est-à-dire, celles qui ne peuvent être attribuées au hasard statistique mais ont plutôt une cause identifiable sur laquelle on peut agir, par exemple un dérèglement de l'équipement ou un mauvais lot de matières premières). De cette manière, on peut prévenir la production de pièces défectueuses en vérifiant *pendant* la production que le procédé est toujours "sous contrôle", c'est-à-dire que les variations qu'on observe obéissent aux lois du hasard statistique. Le contrôle dont on parle ici, et Shewhart est très clair là-dessus, est le contrôle *statistique* dont le critère de normalité est la variabilité du procédé.

C'est pour profiter de ces deux avantages que Shewhart, Deming et tous les auteurs classiques en gestion de la qualité vont recommander de cesser de mettre l'accent sur l'inspection des pièces et des produits finis pour se tourner plutôt vers les procédés. Et c'est cette approche préventive que Deming va enseigner au Japon après la Seconde Guerre mondiale et pour laquelle sa contribution sera reconnue. Bien sûr, il met aussi l'accent sur la recherche marketing et sur l'engagement des gestionnaires, mais les méthodes statistiques, et particulièrement le *SPC*, demeurent au coeur de son approche³².

³² Deming est d'ailleurs reconnu pour les outils pédagogiques qu'il développe afin d'enseigner le principe de variabilité aux employés. Il est à noter que Deming n'est qu'un des très nombreux statisticiens et ingénieurs qui vont contribuer au développement du contrôle statistique des procédés et de ses applications industrielles.

Nous avons pris ce petit détour historique (et statistique) pour faire ressortir que le *process* qui est si important dans la littérature classique en gestion de la qualité, et qu'il faut garder "sous contrôle", ce n'est pas le *processus* mais le *procédé*. Mais parce que les deux objets sont désignés, en anglais, par le terme *process*, on peut facilement se déplacer d'un sens à l'autre. On trouvera trois exemples de ce phénomène à la figure 5.5. Un autre auteur va même jusqu'à redéfinir carrément le mot *process* comme équivalent à l'efficience : "*But, in the "Quality First" context, the word process also means "the logical way things are done, in an organization"* (Hunt, 1992 : 22).

L'application du terme *process* à tous les processus — qu'ils soient ou non liés à la réalisation des produits finaux — n'est pas sans conséquences. Couplée aux autres redéfinitions, elle permet de s'appuyer sur la gestion de la qualité des produits tout en se tournant vers le travail, n'importe quelle forme de travail et, surtout, toutes les dimensions du travail (incluant les différentes facettes de la productivité). Le déplacement de la *qualité du produit* à la *qualité du travail* est d'autant plus facile à justifier que, dans le cas des services (internes ou externes), il n'y a pas de produit tangible à contrôler.

Le déplacement des *procédés* aux *processus* permet aux auteurs (et aux utilisateurs) du TQM d'aller puiser certains éléments du *SPC* et de les transformer. Prenons comme exemple l'objectif de réduire la variabilité des procédés, objectif important dans le cas de la fabrication de pièces et de composants entrant dans l'assemblage de produits complexes. Transposé à *tous les processus*, on peut s'en servir pour justifier la normalisation de n'importe quelle tâche, même si sa variabilité n'a aucun impact sur la qualité du produit fini. On pourra aussi recourir à l'argument de la réduction du gaspillage, comme le fait Rieley :

Exemple no.1 :**"Focus on Process : the *How* of Doing Work**

Every job can be described as a process. Whether you build houses, make titanium metal, or develop new products, each can be described as a set of discrete steps that lead to the desired end. This change in orientation to process was one of the earliest applied quality principles, advocated strongly by Deming and others who helped teach Statistical Process Control (SPC) to the Japanese in the postwar period. The application of SPC in manufacturing was just the first of many tools centered on this ideal.

Today, process management and improvement tools are being applied to all business processes, not just those in manufacturing. Research and development, logistics, and customer service are a few of the areas in which process focus is changing the way companies look at their operations. As each primary business function is defined as a process, the customer(s) and outputs for that process, *even when it is an internal customer*, can be identified. At the same time, the inputs of the process can be identified with their suppliers. Process performance can be quantified or measured in terms of the quality of inputs from the suppliers, the quality of outputs to the customers, and the overall performance of the process itself (time, cost, etc.). The process can then be continuously improved to optimize these measures.

The result : more time invested improving the processes that develop, manufacture, and offer a product or service, and less on inspection or rework of the final product. This yields faster, more efficient operations that produce higher-quality goods and services the first time around, to the satisfaction of both the business managers and the end-customers." (Tenner et DeToro, 1992 : 22-23)

Exemple no. 2 :

"Quality is process driven. To improve the quality of a product or service you must improve the process(es) that produce and support that product or service. Conventional wisdom requires that you pick the "most important" or "critical" processes and work to improve them. The problem with that approach is that you do not know if you are working on the right things to get rid of the waste and prevent its returns. It makes more sense to find the waste first and then determine the right processes to improve.... In *The Right Way to Manage*, the focus is on finding the waste, working on the "most important" causes first, and permanently getting rid of those causes of waste, one by one, through process improvement. "Most important" includes those that require the least capital investment or are easiest or quickest to fix, largest, or most important to external customers. Measure the process improvements and the waste improvements to make sure you are working on the right things in the right processes." (Conway, 1992 : 199)

Exemple no. 3 :

"In the past, most of our attention has been directed at process controls for the manufacturing areas only. Today, the real payoff comes from applying the proven manufacturing control and feedback techniques to all key activities in the business and treating the entire company as a complex process that contains many subprocesses, only one of which is the process that produces the products sold to the customer.

To help bring this concept into focus, "process" is defined as

A series of activities that takes an input, adds value to it, and produces an output (application of skills adding value to an input)" (Harrington, 1987 : 136-137)

Figure 5.5. Trois exemples de déplacement autour du mot *process*

There is variation in any system. Excessive variation, however, leads to waste of valuable resources. TQM or CI [continuous improvement] programs should reduce variation... Variation occurs in the service industry, too. The time spent performing maintenance on equipment, traveling from one point to another, answering customer phone calls — all forms of variation that can be addressed by QIT [quality improvement teams]. Losses due to common causes will be reduced or eliminated through careful, comprehensive policy deployment planning. (Rieley, 1992 : 97-98)

Finalement, nous croyons que ce déplacement de la notion de *process* a joué un rôle important dans la capacité des textes sur le TQM à s'arrimer à d'autres discours contemporains, entre autres ceux sur la productivité, le juste-à-temps (qui est aussi présenté comme une forme de réduction du gaspillage), et enfin celui qui va constituer la mode suivante, la *réingénierie des processus d'affaires*.

Les redéfinitions du client, du produit et du processus illustrent comment, en conservant les mêmes termes mais en changeant leur signification, on peut modifier profondément l'objet d'un champ de connaissances — ici, la gestion de la qualité — sans qu'il y ait rupture apparente. Grâce à ces redéfinitions, le TQM peut être présenté comme le prolongement logique de la gestion de la qualité et invoquer la paternité des gourous de la qualité. En outre, les redéfinitions complètent le processus de mise en ensemble amorcé dans les définitions : non seulement le TQM touche-t-il tous les clients, tous les produits et tous les processus, mais maintenant tout le monde est client, tout résultat du travail est un produit, et tout travail est un processus.

Nous croyons qu'un autre mécanisme encore a facilité le passage de la qualité "ordinaire" au TQM. Celui-là tient non pas à la façon dont sont définis les termes, mais au choix et à la construction des termes eux-mêmes à partir des ressources offertes par la langue.

5.4. La contribution de la grammaire

Parmi les caractéristiques lexico-grammaticales de la langue anglaise, deux processus retiennent particulièrement notre attention : la nominalisation et la

composition. La nominalisation est la formation de noms à partir d'autres types de mots, le plus souvent des verbes (par exemple, la formation de *management* à partir de *to manage*, ou encore de *improvement* à partir de *to improve*). Elle présente plusieurs avantages rhétoriques, dont nous allons discuter brièvement.

D'abord, la nominalisation permet de faire disparaître les agents, les compléments d'objet et les relations logiques qui les unissent pour ne laisser de l'action que la description d'une activité ou de l'état final qui en résulte. Comme le souligne Eggins (1994 : 59), "*By nominalizing actions and logical relations, we can organize our text not in term of ourselves, but in terms of ideas, reasons, causes, etc.*" On peut donc, en utilisant le mot *improvement* plutôt que le verbe *to improve*, se dispenser d'identifier qui doit réaliser les améliorations et ce qui doit, au juste, être amélioré.

En deuxième lieu, la forme nominalisée est toujours ambiguë puisqu'elle désigne à la fois l'action et son résultat. Du point de vue de la rhétorique, cette ambiguïté est un avantage. D'un côté, la nominalisation transporte immédiatement le lecteur dans le monde du résultat, de l'état final qui sera atteint une fois que l'action sera réalisée. Quand on lit "*quality improvement measurement system*", il semble indiscutable que la qualité peut être améliorée et que cette amélioration peut être mesurée. Or, l'accent sur le résultat ajoute au pouvoir de persuasion du texte dans le cas des ouvrages qui s'adressent aux gestionnaires. D'un autre côté, lorsque les textes sont mobilisés dans la pratique, l'ambiguïté permet aux utilisateurs des approches qualité de se replier (certains diront : en l'absence de résultats probants) sur le fait que la nominalisation désigne une action, que c'est *un processus* (et, dans le cas de *improvement*, un *processus continu*). Cela est d'autant plus facile que le mot *process* est déjà employé de toutes sortes de façons dans les textes sur le TQM.

Enfin, la nominalisation facilite la composition, par exemple la formation des expressions *total quality management* ou *quality improvement measurement*

*system*³³. Ces groupes nominaux contribuent à augmenter la densité lexicale du texte et à le rendre moins laborieux, plus dynamique. Si on reprend le dernier exemple (*quality improvement measurement system*), la forme non nominalisée et non composée aurait pu être *the system to use in order to measure how much quality has been improved*. Dans le cas où certaines expressions doivent être répétées souvent (par exemple, *the control of quality* ou *the quality of products*), le recours aux compositions (*quality control*, *product quality*) allège la lecture. Il s'agit d'un avantage non négligeable dans un contexte où les auteurs aspirent à présenter leurs textes comme "pratiques et faciles d'accès".

Cependant, les avantages de la nominalisation et de la composition se réalisent au prix du degré de clarté du texte. Tout comme les nominalisations, les compositions sont des unités sémantiques ambiguës (Adams, 1973 ; Halliday, 1985, 1992). Dans le cas des compositions, l'ambiguïté provient de la disparition des prépositions qui permettent normalement d'établir les relations fonctionnelles entre les mots. Prenons, par exemple, les expressions *quality product* et *quality management*. Il est possible de voir une différence de relation fonctionnelle entre les termes des deux expressions. Parce qu'un produit est un objet qui peut avoir pour attribut d'être "de qualité", le lecteur comprendra que, dans l'expression *quality product*, le mot *quality* qualifie le nom tête *product* et qu'on désigne ici "un produit de qualité". Si ce lecteur est familier avec le monde de la gestion, il saura aussi que la qualité constitue un objectif dont la réalisation requiert diverses activités, dont celle de gérer. Son association avec le verbe nominalisé *management* (dans l'expression *quality management*) sera interprétée non pas comme "une gestion de qualité" (selon le modèle de "un produit de qualité") mais plutôt comme "la gestion de la qualité". Toutefois, les deux interprétations sont possibles et l'absence de

³³ Notons que nous utilisons le terme *composition* dans un sens plus large que celui qu'on retrouve habituellement en lexicologie, où il désigne les groupements d'items lexicaux originalement disjoints mais que l'usage a permis de *pétrifier* (l'expression est de Leech, 1974). Puisque, d'une part, le vocabulaire lié à la gestion de la qualité est encore en développement et que, d'autre part, nous en étudions justement l'évolution (et, avec elle, l'évolution des notions), il nous semble opportun de prendre en considération l'ensemble des expressions composées autour du mot *quality* et utilisées comme un seul mot, qu'elles aient ou non été pétrifiées par l'usage. Une certaine pétrification a d'ailleurs déjà eu lieu : par exemple, l'expression *quality control* fait l'objet d'une entrée au *Webster's Universal College Dictionary* (1997).

préposition empêche de savoir exactement de quoi on parle. C'est le contexte de lecture et la connaissance du lecteur qui vont permettre d'éliminer une des interprétations. Or, les différents déplacements qui caractérisent les textes sur le TQM, et que nous avons relevés depuis le début de ce chapitre, autorisent de nos jours les deux interprétations. Le double sens devient manifeste lorsque certains auteurs remettent en place les prépositions ("*quality has moved from the past focus on management of quality to emphasis on the quality of managing...*" [Feigenbaum, 1997 : 47]), mais il est néanmoins toujours présent.

Les possibilités d'interprétation des formes composées augmentent au fur et à mesure qu'elles s'allongent. Par exemple, les compositions à trois termes peuvent se lire $[[A + B] + C]$ ou $[A + [B + C]]$, selon que c'est le mot modificateur ou le mot tête qui est constitué de deux termes. C'est ainsi que l'expression *total quality control* peut vouloir dire $[total [quality control]]$ mais aussi $[[total quality] control]$ ³⁴. La façon dont l'expression est définie joue bien sûr un rôle déterminant, mais l'usage est tout aussi important dans le choix de l'une ou l'autre interprétation, et particulièrement la présence, dans le même texte ou dans les textes contemporains, d'autres compositions ayant la même structure mais où l'un des termes a été substitué.

Tel qu'on l'a vu plus tôt dans ce chapitre, l'ambiguïté est déjà introduite dans les premiers textes de Feigenbaum avec l'expression *total quality view*, et les combinaisons se diversifient dans les éditions suivantes de *Total Quality Control*. Mais dans les textes sur le TQM, les nominalisations et les compositions sont légion. L'expression *total quality* y est souvent conservée et insérée dans des compositions plus larges : *total quality perspective*, *total quality strategies*, *total quality practitioners*, *total quality concepts*, et bien d'autres encore. L'abondance de ces formes tend à renforcer l'idée que dans le *total quality management*, c'est la qualité qui est totale, et ce même si les définitions du TQM stipulent autrement. Les exemples précédents proviennent de l'entrée *Total Quality Management* de

³⁴ Cette ambiguïté est d'ailleurs rendue manifeste lorsqu'on tente de traduire les expressions en français, comme on l'a vu au chapitre 3 avec les deux formes *maîtrise totale de la qualité* et *maîtrise de la qualité totale*.

l'International Encyclopedia of Business and Management (Barad, 1996). Dans ce texte de 18 pages, on trouve plus de 120 compositions différentes autour du mot *quality*. Parmi celles qui nous semblent les plus ambiguës, mentionnons *quality information, quality organization, quality performance, quality integration, quality people, quality process organization, good quality system, company quality improvement, quality team systems, strategic quality planning, important quality economics tool, vital process quality problems, low-variance quality characteristics, excellent 'structural quality framework'* et *acute worldwide quality economics problem*. Dans tous les cas, l'absence de relation fonctionnelle occulte l'objet de la discussion. Est-ce que *quality information* désigne de l'information sur la qualité ou une information de qualité? Est-ce que *quality people* désigne les gens responsables de la qualité ou de bons individus?

L'ambiguïté inhérente aux compositions fournit aux auteurs comme aux lecteurs une marge de manoeuvre considérable dans l'interprétation des textes :

As Sweet very reasonably remarked, in commenting on the grammatical inexplicitness of compounds :

This very vagueness is the chief reason why composition is resorted to : it is only by leaving open the logical relations between the elements of compounds that we are able to form them as we want them without stopping to analyse exactly the logical or grammatical relations between the words we join together, as we might have to do if we connected them together by more definite means, such as prepositions and inflections. (1891, §1560).

This is not to deny, of course, that the logical or grammatical relations are there, but, as we have seen, two or more may be involved in one combination, and, especially if we have previously learned the compound as a whole through meeting it in a context that does not require us to analyse it, such relations may be very much in the background and in some cases not at all obvious, even after introspection. (Adams, 1973 : 88-89)

Toutefois, le recours aux compositions n'est pas nécessairement fait dans le but de rendre les textes plus ouverts à l'interprétation ou de semer la confusion chez les lecteurs. Il est très possible que les auteurs n'aient cherché qu'à rendre leurs textes plus attrayants, mieux polis. La multiplication des compositions peut aussi refléter un désir de réseauter les intérêts, en reliant le terme *quality* à un ensemble de mots susceptibles d'intéresser les gestionnaires ou d'autres lecteurs.

Dans les exemples précédents, on aura noté l'usage des mots *strategic, economics, performance, integration, information, worldwide, problem, etc.*, tous des termes que l'on retrouve abondamment dans la littérature en gestion des années 90. Parce que les auteurs n'ont pas à rendre explicites les relations fonctionnelles entre les termes, les compositions leur permettent de juxtaposer les mots vedettes de l'intéressement sans avoir à se poser trop de questions sur la nature de ces relations et sans avoir non plus à les expliquer. En cas de doute, les auteurs peuvent se rassurer en se disant que les lecteurs "comprendront". Et les lecteurs ne protestent pas trop car la composition est effectivement toujours interprétable, même si l'interprétation n'est pas décidable. En fait, la multiplicité des interprétations possibles augmente la probabilité qu'une variété de lecteurs y trouvent leur compte. Seuls les lecteurs en quête de précision ou ceux qui adoptent *a priori* un point de vue critique jugeront que les notions présentées de cette manière sont "confuses".

La confusion n'est pas la seule conséquence de la multiplication des compositions. Selon Halliday (1992), les compositions ambiguës et les nominalisations³⁵ génèrent un univers de pseudo-objets qui ont pour effet de maintenir la réalité à distance, de la *disneyifier* (l'expression est de lui). Qu'y a-t-il de plus aseptisé, en effet, qu'une activité sans agent et sans objet, surtout lorsqu'elle s'entoure de termes tellement généraux et tellement peu contraignants que pratiquement tout le sens est à mettre par les lecteurs eux-mêmes? Halliday croit qu'à l'usage les textes qui utilisent une abondance de compositions deviennent insipides et perdent tout impact.

³⁵ Halliday considère les compositions et les nominalisations comme des formes de *métaphores grammaticales* : "for any given semantic configuration there is (at least) one congruent realization in the lexicogrammar. There may then be others that are in some respect transferred, or METAPHORICAL. This is not to say that the congruent realization is better, or that it is more frequent, or even that it functions as a norm ; there are many instances where a metaphorical representation has become the norm, and this is in fact a natural process of linguistic change. Nor is it to suggest that a set of variants of this kind will be totally synonymous ; the selection of metaphor is itself a meaningful choice, and the particular metaphor selected adds further semantic features. But they will be systematically related in meaning, and therefore synonymous in certain respects." (Halliday, 1985 : 321)

Ainsi, les ressources lexico-grammaticales de la langue contribuent elles aussi à augmenter la valeur symbolique du TQM et à fournir des ressources rhétoriques aux différents participants au mouvement Qualité. Parler bien haut de *total quality management*, de *continuous improvement* et autres *acute worldwide quality economics problem* pourrait être une façon de donner l'illusion du changement tout en s'éloignant suffisamment des réalités organisationnelles concrètes pour rendre impossible tout changement effectif, comme le suggère Kilman (1984). Cependant, si le nombre, la variété et la longueur des compositions augmentent au fur et à mesure qu'une approche de gestion devient à la mode (et c'est ce que nous avons constaté jusqu'à maintenant), alors les textes portent dans leur forme même — indépendamment de l'approche de gestion dont ils parlent — le germe d'une mort rhétorique éventuelle.

5.5. Synthèse

Tout au long de ce chapitre, nous avons tenté de tracer un portrait différent des origines du TQM et de la façon dont cette notion a été construite et utilisée par les multiples auteurs qui l'ont présentée. Il nous semble clair maintenant qu'on ne peut pas dire du TQM qu'il est un produit de mode développé antérieurement et indépendamment du processus sa diffusion. D'une part, le TQM est apparu en plein milieu du mouvement Qualité et le moment de son émergence correspond au nouvel essor qu'a connu ce mouvement à la fin des années 80. D'autre part, la notion de TQM ne peut être attribuée à aucun auteur en particulier et certainement pas aux gourous de la gestion de la qualité. Tout au plus peut-on faire remonter le terme *TQM* à Feigenbaum, encore que ce ne soit pas là l'origine qu'on lui donne habituellement. L'amalgame particulier (et variable) de principes et de méthodes qui forme le TQM, les multiples déplacements de sens qui sont nécessaires à son élaboration, et enfin le choix de l'étiquette qui chapeaute le tout semblent véritablement avoir émergé du brassage de textes et d'interventions diverses qui ont suivi les débuts du mouvement Qualité.

Même en ne considérant que la communauté des auteurs spécialisés en gestion de la qualité, le TQM apparaît comme le produit d'un travail collectif plus ou moins coordonné, qui doit autant au hasard qu'à une quelconque collusion. C'est ainsi, par exemple, que se trouvent entremêlés les éléments techniques et rationnels des premiers ouvrages de Deming, Juran et Feigenbaum et l'approche normative du zéro-défaut de Crosby et Halpin, et ce même si les deux courants partent de prémisses opposées quant aux causes des problèmes de qualité. Les auteurs japonais semblent avoir contribué davantage à élargir le champ d'application de la gestion de la qualité, mais même ici, il se pourrait que le passage du TQC au TQM à *la japonaise* et au TQM soit en partie attribuable à certaines particularités de la langue japonaise, comme le rapporte Boaden :

Xu (1994) provides a useful explanation of the possible evolution of the term TQM from TQC. The term 'quality control', when translated into Japanese, becomes hinshitsu kanri. Hinshitsu literally refers to 'class' or 'category' combined with 'features' or 'characteristics'. Kanri means to 'manage' or 'supervise' and is combined with 'arrange in a pattern', although it is apparently borrowed from the Chinese term meaning 'management', which can be used both as a noun and a verb. Xu claims that the use of kanri implies linguistic ambiguity where the term 'quality control' is not separated by the Japanese from 'quality management' :

...quality control means... to manage the quality of things in general and of products in particular, depending on the context, otherwise as 'the management of product quality'...[this] implies that the Japanese do not necessarily separate 'quality control' from 'quality management' (Xu, 1994). (Boaden, 1997 : 159)

Toutefois, si le hasard paraît avoir joué un rôle dans le développement du TQM, la direction prise, elle, ne tient pas du hasard. Le TQM est le produit d'un travail collectif, mais il est également construit en fonction de plusieurs collectifs. Il y a d'abord celui des gestionnaires auxquels on s'adresse et qu'il faut intéresser. Parce que les gestionnaires constituent le lectorat principal, leurs intérêts doivent être — et sont en effet — très présents. Pourtant, ils ne sont pas le groupe d'acteurs le plus souvent mentionné. À cet égard, la palme revient aux clients et aux employés, qui sont abondamment mobilisés dans les définitions du TQM même si les textes ne s'adressent pas directement à eux. D'une part, ils constituent la "bonne raison" sur laquelle s'appuie une partie de l'argumentation quant à la nécessité du TQM. Cela est surtout vrai des clients (qu'il faut absolument satisfaire,

concurrence oblige), mais aussi des employés, qui vont "participer". On peut penser que c'est par ce biais que le mouvement Qualité intéresse la presse populaire, les agences de publicité et divers organismes gouvernementaux. D'autre part, parce que les intérêts des clients et des employés sont constitués en justification du TQM, leur présence permet à la littérature sur le TQM de devenir une ressource rhétorique des plus utiles pour les gestionnaires. Ainsi, s'ils ne constituent pas le lectorat premier des textes sur le TQM, les clients et les employés en sont la cible secondaire.

Ce qui est intéressant, du point de vue de la communication et de la sociologie de la traduction, c'est que les groupes et leurs intérêts ne sont pas mentionnés que dans le cadre d'une argumentation visant à soutenir le TQM : ils sont devenus partie intégrante de la définition, comme l'ont montré nos analyses. Nous croyons que c'est la caractéristique principale du TQM que de se définir directement comme le moyen de satisfaire à la fois les clients, les employés et les actionnaires. Pour s'en convaincre, rappelons quelques-unes des définitions du TQM que nous avons recensées :

Total quality describes the state of an organization in which all the activities of all functions are designed and carried out in such a way that all external customer requirements are met while reducing internal time and cost, and enhancing the workplace climate (Ciampa, 1992 : 41)

TQM is the system of activities directed at achieving delighted customers, empowered employees, higher revenues, and lower costs. (Juran, 1993 : 12)

TQM is a business philosophy that seeks to improve the results, including financial performance, of an organization's management system ; guarantee its long-term survival through a consistent focus on improving customer satisfaction ; and meet the needs of all its stakeholders : customers, employees, owners, and suppliers (Dobbins, 1995 : 32)

Dans les deux derniers exemples, on dit du TQM qu'il est un système d'activités ou un principe directeur. Pourtant, ce ne sont pas les éléments de ce système ou de ce principe directeur qui sont ensuite développés dans la définition mais leurs résultats éventuels, c'est-à-dire la satisfaction simultanée d'une variété d'intérêts. En intégrant les intérêts des acteurs que les textes tentent d'intéresser, les définitions du TQM contribuent à réaffirmer les caractéristiques des acteurs

qu'elles prennent pour prémisses : les clients exigent d'être ravis, les employés ne demandent qu'à s'engager et les gestionnaires sont menés par la rationalité économique.

Les définitions du TQM contribuent également à construire des collectifs pour mieux prétendre à l'universalité : *toute* l'organisation, *tous* les processus, *n'importe quelle* industrie, *l'ensemble* des techniques, *tous* les employés, etc. Encore une fois, qu'il s'agisse d'intégrer différentes parties de l'organisation, différents enjeux ou différents moyens, le TQM est essentiellement un vaste réseau.

Comment se réalise ce réseautage? Les définitions elles-mêmes, comme on vient de le voir, y prennent une grande part. On a vu également que les textes procèdent, de proche en proche, à la redéfinition des termes *clients*, *produits* et *processus*. Dans un contexte où la qualité a déjà été redéfinie comme la *satisfaction des clients* et où on met l'accent sur l'*amélioration*, ces changements permettent à une grande variété de projets organisationnels de s'inscrire sous la bannière du TQM. Enfin, le recours aux compositions et aux nominalisations facilitent l'association d'éléments disparates et entretiennent l'ambiguïté.

Plus profondément encore, le TQM parvient à relier un discours traditionnellement technique sur les caractéristiques de qualité des produits à un discours moral sur le bien et la responsabilité individuelle. L'obligation morale d'offrir un produit de qualité, qui règle les échanges marchands jusqu'au XVII^e siècle, est maintenant transposée en l'obligation pour tous de satisfaire ses clients internes. Par l'intermédiaire de la vieille notion de *zéro-défaut* (reprise par Crosby dans *Quality is Free*), et avec le soutien des ouvrages contemporains sur l'excellence et le management à la japonaise, le TQM associe la gestion de la qualité à la vague de discours normatif qui caractérise l'ensemble de la littérature en gestion à partir du début des années 80 (Barley et Kunda, 1992). Au-delà des mécanismes mentionnés au paragraphe précédent, l'interpénétration des versions rationnelles et normatives de la qualité est possible grâce aux syllepses sur *total quality*, *right* et *value*, pour ne nommer que celles-là. Par exemple, le lien entre la

qualité, l'excellence et la droiture par l'intermédiaire du mot *right* se retrouve dans plusieurs textes parus dans les années 80 et 90. On peut lire chez Feigenbaum :

...to recognize that making quality right makes everything else in the company right (Feigenbaum, 1991 : 829)

Quality as an ethic : The pursuit of excellence — deep recognition that what you are doing is right — is the strongest human emotional motivator in any organization and it's the basic driver in true quality leadership. (*Ibid.*)

Quality has moved from past emphasis on the reduction of things gone wrong to emphasis on the increase in things gone right for the customer and subsequent improvement in company sales and revenue growth. (Feigenbaum, 1997 : 47)

Le *make them right* et le *do it right* ("fais-le correctement") des auteurs classiques sur la qualité se transforme alors en *do the right thing*, une expression culturellement très chargée liée à la morale sociale. *To do the right thing*, c'est faire la chose juste, la chose honorable, malgré les sacrifices personnels que cela peut exiger. Kemper (1997) a recours à cette expression pour distinguer la nouvelle approche qualité (qu'il appelle *qualité** plutôt que TQM) des approches traditionnelles :

To differentiate one quality approach from another, a distinction is made as to whether the quality variables are treated as dependent or independant variables. Measured at the doing-the-right-thing level, top strategy approaches have a significant influence on loyalty, individual and group growth and development, and productivity... Doing the right things is a way of life. It pervades interpersonal relations, organizational processes, international discretion, cultural diversity, and values. A sense of what is good is the key to quality*. Quality* is life ; it happens for a person at home and at work. A person takes her or his given behavior to work and is faced with the required behavior of the organization. What emerges will be value driven by all participants in the workplace. (Kemper, 1997 : xi)

Le lien entre la gestion de la qualité et le discours moral va ici dans les deux sens : la morale et l'engagement personnel sont garants de la gestion de la qualité au travail, et la gestion de la qualité devient en retour *a way of life* (une expression que nous avons d'ailleurs retrouvée dans cinq de nos définitions du TQM). Cette tendance n'est pas limitée au texte de Kemper. La revue *Quality Progress* a consacré deux numéros (juillet et octobre 1997) à des articles présentant la qualité comme *a way of life*, articles qui tentent d'appliquer le TQM à différentes institutions (églises, organismes communautaires, administrations publiques, etc.) et même à

la vie familiale, à l'entraînement physique et à la performance au golf. Dans d'autres textes, on parle aussi de la qualité des personnes (*Are you a Total Quality Person?* Nathanson, 1993 ; *Optimize the Human System*, Grinnell, 1994).

Il est aussi possible de relier la qualité à la productivité en transformant le *do it right* en *do it the right way*. L'exemple le plus frappant est celui de Conway³⁶ qui, dans *The Right Way to Manage*© (sic), présente la gestion de la qualité comme le moyen de réduire le gaspillage :

The Right Way to Manage© is a management system for making continuous improvement through quality in all activities.... The system applies to all work everywhere — the work of machines, chemical processes, computers, energy, people. Through process improvement, the system continuously finds, quantify, and eliminates the four forms of waste : waste of material ; of capital ; of people's time, energy and talent ; and of opportunities, sales, and profits. Because all waste comes from work and work processes, waste can be eliminated only by changing the work and improving the work process. ... The organization must adapt its human relations system so that people will want to work this new way. The Right Way to Manage releases the power of people, eliminates the waste of human talent, and expands individuals' capabilities. The Right Way to Manage provides consistent high-quality products and services at low cost to customers when and where they want them at prices they are willing to pay. (Conway, 1992 : 17)

Plus récemment, on est même parvenu à intégrer le caractère moral et la productivité dans l'expression *Do the Right Things Right* (Chandler, 1998 ; Wilson, 1998). Le président Clinton l'aurait lui-même utilisée lors de l'allocution prononcée à la remise du prix Malcolm Baldrige 1997 :

Embodied in the four winners of the 1997 Baldrige Award is a new and incontestable idea, said Clinton as he congratulated employees of the winning companies. It's the idea "that you can always get better", he said, "and that you can organize not only to do the right things, but to do the right things *right* in a way that elevates the people who work for the entreprise, serves the general public better, and supports the bottom line" (Chandler, 1998 : 47)

Il nous semble y avoir là un exemple de la combinaison du pragmatique et du transcendantal qui serait, selon Hart (1997 : 240), un des principaux traits distinctifs de la rhétorique américaine : "*almost every major debate in American*

³⁶ Même si on ne le classe généralement pas parmi les gourous, Conway est considéré par certains — dont Deming — comme une figure influente en gestion de la qualité (Bank, 1992 ; Deming, 1982 ; Pike et Barnes, 1994) .

history has borne witness to this struggle between "doing the will of God" and "doing business"". Même si on ne va pas jusqu'à mentionner la volonté de Dieu, la façon dont on décrit le TQM dans l'extrait précédent revient à dire de cette approche qu'elle consiste à augmenter la productivité en faisant le bien. Ici, le collectif se manifeste à un autre niveau : celui des normes sociales qui contraignent les textes mais leur fournissent aussi un vaste répertoire de ressources argumentatives et de bonnes raisons.

Au prochain chapitre, nous allons laisser de côté les définitions et les redéfinitions pour voir à l'oeuvre ces ressources argumentatives et ces bonnes raisons, tout en restant dans le cadre du modèle de la traduction.

Chapitre 6

Les transformations de la qualité III : nos intérêts, vos intérêts, leurs intérêts...

Les deux chapitres précédents ont permis d'examiner en profondeur la façon dont la qualité et le TQM sont formellement définis par différents auteurs. Toutefois, la discussion sur la manière dont les compositions créent ou entretiennent une certaine ambiguïté a montré que l'usage des termes joue aussi un rôle important dans la construction des notions. Le présent chapitre va continuer dans cette voie. Plutôt que de nous pencher sur les définitions stipulatives, ce sont maintenant des textes entiers que nous allons considérer pour tenter de comprendre l'évolution et la malléabilité des notions en gestion de la qualité. L'analyse de textes va également nous permettre d'aller plus loin dans la mise en évidence des mécanismes et des conséquences du processus de traduction. Nous verrons comment les stratégies de traduction se déploient dans les textes et, conformément à notre choix d'une approche longitudinale, comment les auteurs changent de stratégie au fil du temps.

Le chapitre est divisé en quatre sections. D'abord, nous présenterons brièvement les textes qui constituent le corpus de ce chapitre. Deux sections seront ensuite consacrées aux analyses et à leur protocole : la première mettra en

évidence l'organisation rhétorique des textes, alors que la seconde en fera ressortir les caractéristiques lexico-grammaticales. Cependant, puisque ces deux dimensions des textes participent simultanément au processus de traduction et à l'évolution des notions, les résultats obtenus seront discutés ensemble dans la dernière section.

6.1 Le corpus : les trois préfaces de *Quality Control for Profit*

Il est impossible, dans le cadre d'un travail comme celui-ci, de procéder à l'analyse longitudinale approfondie d'un grand nombre de longs textes. Heureusement, le hasard a voulu que nous trouvions une série de trois courts textes qui permettent, croyons-nous, d'atteindre nos objectifs. Il s'agit des préfaces des trois éditions du livre *Quality Control for Profit* (Lester *et al.*, 1977, 1985 et 1992).

Ces trois textes ont attiré notre attention par les différences frappantes qu'ils présentent, et ce bien qu'ils soient tous trois cosignés par les mêmes auteurs et tous trois destinés à introduire un ouvrage portant toujours le même titre (quoique de contenu différent) et réédité à intervalle de quelques années seulement. Tant les stratégies déployées que les façons de considérer la gestion de la qualité changent considérablement d'une édition à l'autre, et ces changements sont assez représentatifs de ceux apportés à l'ensemble des textes contemporains sur la gestion de la qualité. De plus, comme il s'agit de préfaces, on y trouve résumés en quelques lignes les principaux éléments dont les auteurs entendent se servir pour intéresser et convaincre leurs lecteurs, ce qui sert bien notre propos.

Chacune des préfaces permet de capter un moment important du mouvement Qualité. La première édition du livre (1977) est antérieure l'apparition de la mode mais suit immédiatement le choc pétrolier, moment souvent vu comme l'un des éléments déclencheurs de la "prise de conscience" des Américains de la fragilité relative de leur infrastructure industrielle. La deuxième édition (1985)

coïncide avec les débuts du mouvement Qualité : on parle déjà des cercles de qualité, de l'excellence et des gourous depuis quelques années, mais la littérature sur le sujet est encore relativement peu abondante et le *Total Quality Management* n'a pas vraiment fait son apparition. Enfin, la troisième édition (1992) paraît au moment où le TQM va atteindre le sommet de sa popularité, juste avant la multiplication des critiques et l'apparition de la mode suivante, la *réingénierie des processus d'affaires*. Nous avons retranscrit aux tableaux 6.1., 6.2. et 6.3. le texte des trois préfaces. Pour fins d'analyse, les textes ont été découpés en énoncés numérotés, tel qu'indiqué par les nombres entre crochets.

Comment caractériser ce qui distingue ces trois textes? Devant la variété des possibilités d'analyse, nous nous sommes limitée à celles susceptibles de faire ressortir les mécanismes textuels par lesquels sont réalisés, d'une part la traduction et le réseautage des intérêts et, d'autre part, la construction et la malléabilité des notions. La petite taille du corpus nous permettant d'explorer différentes voies, nous avons superposé l'analyse des articulations syntagmatiques du texte (son enchaînement) à une analyse paradigmatique à partir d'éléments décontextualisés, suivant en cela l'approche suggérée par Maingueneau (1987). Nous avons également pu étayer l'analyse qualitative de certaines données quantitatives, dont la portée sera bien sûr limitée par la faible longueur des textes. Tel qu'annoncé, nous allons commencer par nous pencher sur l'organisation rhétorique des textes.

6.2. L'organisation rhétorique des textes

Comme tous les ouvrages de la littérature populaire en gestion, *Quality Control for Profit* cherche à convaincre ses lecteurs d'entreprendre des actions bien précises en vue d'apporter des améliorations aux façons de faire actuelles, pour ensuite leur fournir les "outils" présentés comme nécessaires (i.e., les méthodes de gestion décrites par le livre). Il n'est donc pas surprenant que les trois préfaces du livre soient à la fois l'amorce et le condensé d'un tel projet de persuasion, tel que

Preface

[1] Increasing concern for consumer protection and the emphasis on product reliability provide the impetus for management to create effective systems for the control of quality in industry. [2] Initially, management may tend to view these needs as burdensome. [3] However, this attitude will soon give way to approval, [4] when it is shown that major cost savings, energy economies, and profit values accrue. [5] This experience has emerged in program after program.

[6] How are these gains attained? [7] We may note two important factors :

- [8] • A cost-effective quality program sets up inspections and tests at strategic locations. [9] These are points at which early detection and correction of product or processing deficiencies will forestall and avoid scrap, rework, repair, as well as customer complaints.
- [10] • A quality-controlled product is a more saleable product. [11] In the measure in which the manufacturer's reputation for conformance to specifications at reasonable prices increases, [12] so will customer acceptance and product marketability grow.

[13] Cost savings from avoidance of scrap, rework, repair, and returns have always been welcome. [14] But it is particularly significant today that such savings also mean that scarce materials are not wasted, that labor is used productively rather than for repair and rework, and that energy is conserved [15] when product is designed and produced on the principle of *make it right the first time*. [16a] Furthermore, [17] as fewer quality problems are permitted to grow into major ones, [16b] delays for repair and rework are avoided, [18] thus aiding production scheduling in meeting promised delivery dates. [19] Manufacturers and customers will both benefit from smoother production flow and prompt deliveries.

[20] It is from these viewpoints, supported by a wealth of practical illustrations, that this book has been developed. [21] We emphasize the systems approach. [22] Procedures are laid out in detail [23] for the technical and managerial achievement of a well-integrated approach that involves the entire organization in working towards objectives of acceptable quality within a context of cost savings and profitability.

[24] A large and important part of modern quality control and reliability assurance is concerned with statistical methods for the development of product sampling plans, process control charts and other analytical phases. [25] We refer to these statistical techniques [26] and give basic computational detail. [27] Predominantly, however, we emphasize the technical/technological and operational procedures, the involvement of all management and staff functions, and the total systems approach in cost-effective, energy-economic and sales-building quality control.

[28] The authors wish to extend their appreciation to Mr. Loren M. ("Chick") Walsh, editor of QUALITY (Hitchcock Publishing Company, Wheaton Illinois) [29] who reviewed the original manuscript. [30] Relying on his vast experience and practical know-how in the quality control and editorial fields, he supplied numerous and significant recommendations - [31] all of which helped shape the final form of this book. [32] Responsibility for any deficiencies that may remain are those of the authors.

Ronald H. Lester
Norbert L. Enrick
Harry E. Mottley, Jr.

Tableau 6.1. Préface de Lester *et al.*, 1^{re} édition (1977)

Preface to the Second Edition

[1] World-wide competition based on both price and quality has forced survival and growth conscious managements everywhere to realize that quality and reliability of product and processing require priority concern. [2] With the growth of this awareness and experience in applying quality control methods, producers have learned to respect the powerful economic gains attainable from a good quality control program aided by statistical methods in the tasks of problem identification, analysis, and resolution. [3] The principal lessons of such program are :

- [4] • A product made right the first time does not incur scrap, rework, repairs, customer complaints, returns and allowances.
- [5] • A part made to high uniformity during one process can be made better more easily at the next stage, [6] since a uniform product permits closer settings and adjustments of equipment.
- [7] • Uniformity gains from each stage accrue over all stages, [8] resulting in a dramatically better quality and reliability in the final product.
- [9] • Cost savings in terms of material not wasted, labor spent on productive rather than repair work, and the morale value of worker participation in the quality-cost-productivity drive can be tremendous.

[10] But the story does not end with production. [11] A quality controlled product is a more saleable product! [12] A salesperson who does not have to visit a customer to receive complaints can spend time more constructively, with better motivation to sell. [13] And as product quality reputation grows, [14] as people gain confidence in the reliability of a firm's processing methods and output, [15] their inclination to purchase from that organization grows. [16] Moreover, the costs saved by an effective quality control program permit highly competitive pricing in the marketplace.

[17] It is up to management to achieve the atmosphere, climate, and motivation to promote a healthy, growing program of statistical process control towards quality and reliability products. [18] From top executives down to the supervisory level and beyond, good management of quality means that the essentials of methods and procedures that have worked are understood. [19] Some firms even go to the extent of providing courses for all those who work in production and must adjust equipment on the basis of gaging or other measurements, [20] since making good adjustments requires an understanding of the statistical nature of variability and how this can affect individual readings and averages.

[21] The new edition is designed as a guide to management in achieving effective operations under today's highly competitive quality, cost, and productivity conditions. [22] Improvements on the first edition include :

- [23] 1. Revision or enlargement of individual chapters to include newer concepts and techniques.
- [24] 2. Chapter 25, *Principal Statistical Methods of Quality Control*, has been greatly expanded, [25] adding essential material needed by management, supervision, and, preferably, the operator involved in quality.
- [26] 3. Six new chapters round out the reader's understanding of quality control : [27] Reliability - quality in the time dimension - and its essential concepts and methods has been covered.
- [28] 4. Extensions of quality control to financial and administrative areas are illustrated. [29] These show how management can increase profitability by applying statistical quality control techniques to broader areas of the organization. [30] Moreover, these applications should enhance management confidence in the entire statistical-analytical approach as a valuable organization-wide concern.

- [31] 5. Service industries' need for quality control are discussed. [32] Even where a firm is "industrial," it still has areas of function common to service industries, [33] and the applications, methods, and ideas shown may be found highly useful and beneficial.
- [34a]6. Quality Circles, [35] how to promote them, organize them, help them, and benefit from their participative contributions, [34b] are outlined.
- [36] 7. A chapter on sampling simulation provides detailed material for a work-shop type training seminar, in which interested persons - from top management to the production operator - can experience the nature of data variations, the normal curve, how data tend to interrelate, and how understandings of this material helps judgment and decision making on the basis of sampling information.
- [37] 8. A final chapter on *Robotics, Automation, and On-Line Control* expands the reader's knowledge of this new technology to quality control.
- [38] Throughout, this new edition keeps its emphasis on crisp, clear presentations, avoidance of digressions, and use of practical, illustrative examples.

Ronald H. Lester
 Norbert L. Enrick
 Harry E. Mottley, Jr.

Tableau 6.2. Préface de Lester et al., 2^e édition (1985)

Preface to the Third Edition

[1] The twentieth century has been marked by the evolution of national economies into one world economic order. [2] Trade barriers are quickly being eroded [3] and we are rapidly approaching a world-wide free trade economy. [4] An individual company's survival is based on the delivery of quality products, on time, and at competitive pricing. [5] No single factor impacts more on these three key criteria than product quality. [6] Our time is also characterized by the continued evolution of man as an individual with certain freedoms. [7] These include not only freedom of expression, but freedom to create and contribute to the prosperity and wealth of the company and country. [8] Just as centralized autocratic nations are giving way to government by the people, [9] so are corporate structures giving way to decision making by the employees creating the services and products. [10] Quality control today is best expressed as quality systems with more and more of the quality decisions being made by those performing the daily tasks. [11] Certainly nothing can be more rewarding to a company than the dedication of the entire organization to creating the best product or service for worldwide consumption.

[12] If a company is to grow and prosper in the future, [13] it is essential that it embrace the philosophy of total quality management. [14] We, therefore, have in this edition stressed the systems approach with strong emphasis on Total Employee Involvement (TEI) and a never ending quest for continuous improvement. [15] The blending of total quality control (TQC) with TEI and Just-In-Time manufacturing concepts provides the means for gaining the competitive edge.

[16] This new edition is designed as a guide to management and an aid to the practitioner in achieving the competitive edge. [17] Improvements include the following :

- [18] 1. Many of the original chapters are revised and expanded [19] to include the latest theory, concepts and practices.
- [20] 2. A stimulating and motivating analysis is given in Chapter 1 of successful U.S. companies that have embraced the concepts needed to achieve world-class status.
- [21] 3. There are major expansions and other new chapters [22] to provide the reader with the quality management tools for world class manufacturing or service.
- [23] 4. Extensions of the process capability functions and their relationship to the Taguchi Quality Loss Function should enhance managers' efforts and commitment to a continuous improvement program.
- [24] 5. The organization for TQC has been to show the evolution of the quality effort and various concepts such as Quality Circles and Employee Involvement as a Corporate Culture. [25] This expansion provide management with a working knowledge for successful embarkment into a TEI program.
- [26] 6. Just-In-Time manufacturing techniques for continuous improvement provide the essential ingredients to reduce inventories, improve quality, increase throughput, reduce maintenance cost, and reduce nonvalue operations.
- [27] 7. Evaluating and Enhancing Process Capability provides practical examples that can be used to demonstrate the gains attainable in terms of quality and reliability through a continuous improvement program.
- [28] 8. Our chapter on quality awards provides the background on the Deming Prize and Malcolm Baldrige Awards. [29] A case history, Xerox Corporation, provides a road map for others to follow in their efforts not just to gain rewards, but to motivate their company for a continuous improvement program.

[30] Throughout the third edition, our emphasis is on practical proven programs that have enabled companies to gain a worldwide competitive edge.

*Ronald H. Lester
Norbert L. Enrick
Harry E. Mottley, Jr.*

Tableau 6.3. Préface de Lester *et al.*, 3^e édition (1992)

prévu par Law (1986b). La comparaison détaillée des textes, particulièrement au regard des stratégies de traduction qu'ils mettent en oeuvre, nous semblait donc requérir une analyse rhétorique. Rappelons toutefois que notre préoccupation actuelle n'est ni stylistique, ni à proprement parler argumentative : nous ne cherchons pas à savoir par quels procédés rhétoriques les auteurs parviennent (ou pas) à persuader leurs lecteurs, ni à savoir si les arguments qu'ils présentent sont

justes ou non, ou même sur quelles prémisses ils s'appuient. Ce que nous voulons mettre en évidence, c'est la façon dont les textes parviennent à mettre en équivalence différents problèmes et à réseauter différents intérêts. Nous avons donc fait appel à la méthode proposée par la *Rhetorical Structure Theory* pour analyser les relations établies entre les différentes parties de texte.

6.2.1. La *Rhetorical Structure Theory*

Malgré son appellation, la *Rhetorical Structure Theory* (ci-après, RST) est, en fait, un outil d'analyse développé pour la description des textes et l'analyse fonctionnelle des relations entre diverses parties de texte (Mann et Thompson, 1987 ; Mann *et al.*, 1992). La méthode consiste à assigner un statut à chacune des parties du texte au regard du rôle qu'elle joue dans le développement de propositions et de macropropositions cohérentes. On fait ainsi apparaître l'organisation du texte sous la forme d'une hiérarchie de relations rhétoriques entre les différentes parties qui le composent, en prenant comme hypothèse de départ l'intention consciente ou non de l'auteur d'agir sur ses lecteurs. Soulignons que la RST ne prétend d'aucune façon décrire toutes les caractéristiques structurelles d'un texte. Elle constitue toutefois, comme nous allons le voir maintenant, un moyen relativement simple et économique d'appréhender la structure d'un texte.

L'analyse RST se fonde sur la prémisse que la plupart des textes peuvent être décomposés en segments plus petits agencés sous forme de paires. Ces paires sont généralement asymétriques : elles sont formées d'un segment central, indépendant, qui pourrait être présent seul (le *noyau*, N) et d'un segment périphérique, dépendant, souvent incompréhensible sans la présence du noyau (le *satellite*, S). Ce sont les noyaux qui constituent le propos central du texte. Il s'agit même là du test ultime pour différencier, en cas de doute, satellites et noyaux : si on élimine du texte tous les énoncés qui n'ont qu'un rôle de satellite pour ne conserver que les noyaux, le texte demeure cohérent et l'essentiel de son sens est conservé. Il ressemble alors à un synopsis du texte original.

Le repérage des noyaux et de leurs satellites se fait généralement en même temps que celui de la relation qui les unit. On entend par *relation* le rapport fonctionnel qui relie deux portions de texte qui ne se chevauchent pas, et où l'une tient lieu de noyau et l'autre de satellite. Par exemple, le satellite peut être une *élaboration* du noyau, ou une *preuve* de l'affirmation faite par le noyau, ou encore une *concession* à laquelle le noyau vient s'opposer. Cette relation est généralement irréversible : si le satellite constitue une preuve de l'énoncé noyau, ce dernier ne peut être à son tour une preuve de l'énoncé satellite. Par ailleurs, le nombre des relations possibles n'est pas infini, du moins en pratique. L'analyse d'un grand nombre de textes d'origines diverses a permis à Mann et Thompson d'établir un répertoire de 24 relations¹ qui se sont avérées suffisantes, selon eux, pour caractériser toutes les relations répertoriées. Ils soulignent toutefois que d'autres relations sont possibles et que la liste qu'ils fournissent n'est pas limitative. On trouvera au tableau 6.4 la liste de ces relations et leur description².

Plus encore que le repérage des noyaux et des satellites, la caractérisation de la relation qui les unit requiert un travail d'interprétation de la part de l'analyste. Certaines relations sont identifiables par la présence de conjonctions ou de connecteurs, mais la plupart ne sont pas marquées explicitement. De toute façon, comme le soulignent tant Mann *et al.* (1992) que Maingueneau (1987), les connecteurs ne sont jamais que des guides à l'interprétation des enchaînements. C'est donc le plus souvent au contenu entier de chacun des segments de texte que l'analyste doit retourner pour caractériser les relations, et l'analyse est sujette à plusieurs interprétations. Selon Mann *et al.*, il n'y a pas là de véritable problème :

Multiplicity of RST analyses is normal, consistent with linguistic experience as a whole, and is one of the kinds of pattern by which the analyses are informative.
(1992 : 60)

¹ Il n'y a, en fait, que 21 relations entre noyau et satellite. Les trois autres relations caractérisent la juxtaposition de plusieurs noyaux et sont dites *multinucléaires* (Mann *et al.*, 1992).

² Pour ne pas trahir les nuances de sens convoquées par les termes, nous avons décidé de conserver les noms anglais pour décrire les catégories.

<p>Circumstance</p> <p>S est une situation, un contexte temporel ou spatial qui doit aider L à comprendre N.</p>	<p>Background</p> <p>L ne pourra pas bien comprendre N s'il ne lit pas S. Donc, S augmente l'habileté de L à comprendre N.</p>	<p>Motivation</p> <p>N présente une action que L n'a pas encore effectuée. Ce qui est présenté par S augmente le désir de L de réaliser l'action prévue par N (S fournit à L une incitation à faire N). Tout comme <i>Enablement</i>, il évoque une action du lecteur.</p>	<p>Enablement</p> <p>N présente une action que L n'a pas encore effectuée. Ce qui est présenté par S augmente la capacité de L à réaliser l'action prévue par N (S fournit le moyen à L pour faire N). Comprendre S permet à L de faire N.</p>
<p>Evidence</p> <p>A n'est pas certain que L va croire N. Il pense que S va aider L à croire N.</p>	<p>Justify</p> <p>A n'est pas certain que L va le croire. Il pense que S va aider L à lui faire confiance.</p>	<p>Elaboration</p> <p>S donne des détails supplémentaires sur le sujet présenté en N. Il y a plusieurs sous-types : (N est le 1^{er} membre, S le 2^e) set : member abstract : instance whole : part process : step object : attribute generalization : specific</p>	<p>Solutionhood</p> <p>S est la présentation d'un problème. La situation présentée en N est une solution à ce problème. On doit toutefois entendre 'problème' au sens large : une requête, une question, la description de désirs, de buts ou de frustrations, la description d'écarts ou de catastrophes, etc.</p>
<p>Volitional cause</p> <p>N présente un résultat intentionnel ou une action volontaire. S donne la cause de la situation présentée en N. Sans S, L ne saurait pas pourquoi N est arrivé.</p>	<p>Non-volitional cause</p> <p>N présente un résultat non intentionnel. S donne la cause de la situation présentée en N. Sans S, L ne saurait pas pourquoi N est arrivé.</p>	<p>Volitional result</p> <p>S présente un résultat intentionnel ou une action volontaire. N donne la cause de la situation présentée en S. Ici, la cause est considérée comme plus centrale par A que le résultat (et constitue donc N).</p>	<p>Non-volitional result</p> <p>S présente un résultat non intentionnel. N donne la cause de la situation présentée en S. Ici, la cause est considérée comme plus centrale par A que le résultat (et constitue donc N).</p>

légende : N= noyau ; S= satellite ; A= auteur ; L= lecteur

Tableau 6.4. Les relations RST définies par Mann et Thompson (1987)

<p>Purpose</p> <p>N présente une activité qui doit être réalisée si on veut réaliser la situation décrite en S.</p>	<p>Interpretation</p> <p>S relie la situation présentée en N à un cadre d'interprétation non fourni par N mais qui n'est pas une appréciation de A.</p>	<p>Evaluation</p> <p>S constitue une évaluation de A en regard de la situation présentée en N.</p>	<p>Antithesis</p> <p>Un sous-type de Contrast. A veut que L soit favorable à N. Il pense que si L comprend l'incompatibilité entre N et S, il sera plus enclin à favoriser N.</p>
<p>Concession</p> <p>A est favorable à N mais reconnaît que la situation présentée par S peut sembler contredire N. Le but est de proposer qu'ils ne sont pas incompatibles et que L devrait donc accepter N. Souvent introduit par 'although'.</p>	<p>Condition</p> <p>La réalisation de la situation décrite en N dépend de la réalisation de la situation décrite en S et qui n'est pas encore réalisée. Parfois introduit par 'if' ou 'whenever'.</p>	<p>Otherwise</p> <p>La réalisation de la situation décrite en N empêche la réalisation de la situation décrite en S.</p>	<p>Restatement</p> <p>S constitue une façon différente de dire la même chose que N. N et S ont ± le même sens, et sont tous les deux de taille équivalente.</p>
<p>Summary</p> <p>S est un <i>Restatement</i> de N, mais ici N doit être composé de plus d'une unité. Donc, L voit S comme un résumé de N.</p>	<p>SEQUENCE</p> <p>Il y a plusieurs N qui doivent se succéder pour former l'ensemble (ex. : les étapes d'une recette de cuisine).</p>	<p>CONTRAST</p> <p>Il y a deux N qui sont comparés l'un à l'autre, mis en parallèle.</p>	<p>JOINT</p> <p>Il y a plusieurs N mis ensembles, mais sans relation rhétorique entre eux (ils sont généralement reliés par le fait qu'ils traitent d'un même sujet).</p>
<p>Catégorie ajoutée par nous :</p> <p>Emphasis : A reconnaît que la situation décrite en S est vraie et ne contredit pas N, mais considère que la situation décrite en N s'y ajoute et est plus importante. L'effet est de reconnaître S tout en le reléguant au second plan.</p> <p>(note : cette catégorie constitue une nuance de la catégorie <i>concession</i>. Elle correspond à ce que Maingueneau (1987) appelle la <i>concession argumentative</i> (de type 'mais'), qu'il oppose à la <i>concession logique</i> (de type 'bien que').</p>			

légende : N= noyau ; S= satellite ; A= auteur ; L= lecteur

Tableau 6.4. (suite)
Les relations RST définies par Mann et Thompson (1987)

D'ailleurs, si certaines divergences sont attribuables au jugement de l'analyste ou sont inhérentes à la méthode elle-même (par exemple, lorsqu'on fait entrer de force dans une catégorie ce qui s'avère un cas-frontière), elles peuvent aussi être l'indice d'une ambiguïté dans la structure du texte³. Quoiqu'il en soit, nous prendrons soin de justifier nos analyses et de mettre en évidence tous les cas où plusieurs relations nous semblent possibles.

Une fois le noyau et son satellite repérés, de même que la nature de la relation qui les unit, on peut passer à la représentation graphique. Par exemple, dans une paire d'énoncés, une relation d'*elaboration* entre un satellite (numéroté 2) et son noyau (numéroté 1) serait représentée de la façon suivante (figure 6.1) :

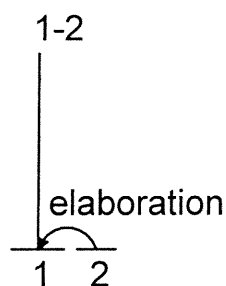


Figure 6.1. Représentation graphique d'une relation RST

Mais la mise en relation ne s'arrête pas aux énoncés. Par exemple, l'ensemble formé par la paire d'énoncés 1-2 peut lui-même constituer maintenant soit le noyau, soit le satellite d'une nouvelle relation fonctionnelle entre portions de texte plus larges, ce qui conduit à représenter l'ensemble du texte comme une hiérarchie de relations. Il est à noter que ces relations proviennent toujours du même répertoire : si un énoncé peut servir de preuve ou d'élaboration à un autre énoncé, cela est aussi vrai de paragraphes entiers. La même grille est donc

³D'ailleurs, selon Mann *et al.*, 1992, l'incapacité de l'analyste à déterminer le rôle d'un énoncé par rapport aux autres peut constituer un indicateur de non-cohérence textuelle (*non sequitur*).

appliquée tout au long de l'analyse, ce qui constitue l'un des avantages majeurs de l'analyse RST. Ainsi, l'unité la plus petite pour la relation RST est l'énoncé ou la proposition (*clause*)⁴, alors que l'unité la plus grande est le texte complet. La figure 6.2 montre un exemple de construction hiérarchique des relations RST⁵.

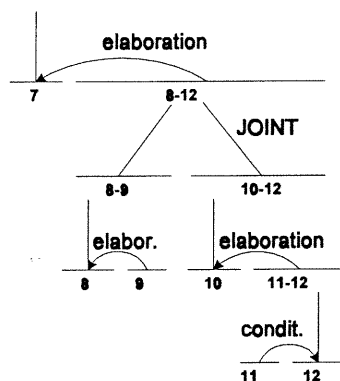


Figure 6.2. Exemple de structure hiérarchique établie à partir d'une analyse RST

6.2.2. L'analyse RST de la première édition de Lester *et al.* (1977)

La préface de la première édition de *Quality Control for Profit* (1977) est composée de 24 phrases, que nous avons découpées en 32 énoncés. Le schéma RST de ce texte est représenté à la figure 6.3. Le noyau central du texte est constitué par le premier paragraphe, qui détermine d'emblée l'action que les gestionnaires doivent effectuer (énoncé 1 : "...to create effective systems for the

⁴ Et c'est pourquoi les trois préfaces ont été segmentées par énoncés plutôt par phrases. Notons au passage que les trois textes présentent des rapports *énoncés/phrases* similaires (le ratio est de 1,33 pour le texte de 1977, 1,41 pour celui de 1985, et 1,2 pour le texte de 1992) ; ces rapports indiquent un degré de complexité grammaticale relativement réduit et, dans notre cas, à peu près identique d'un texte à l'autre (Eggins, 1994 ; Halliday, 1985).

⁵ Les lignes diagonales de la relation JOINT indiquent une relation multinucléaire, où les groupes 8-9 et 10-12 sont tous deux des noyaux.

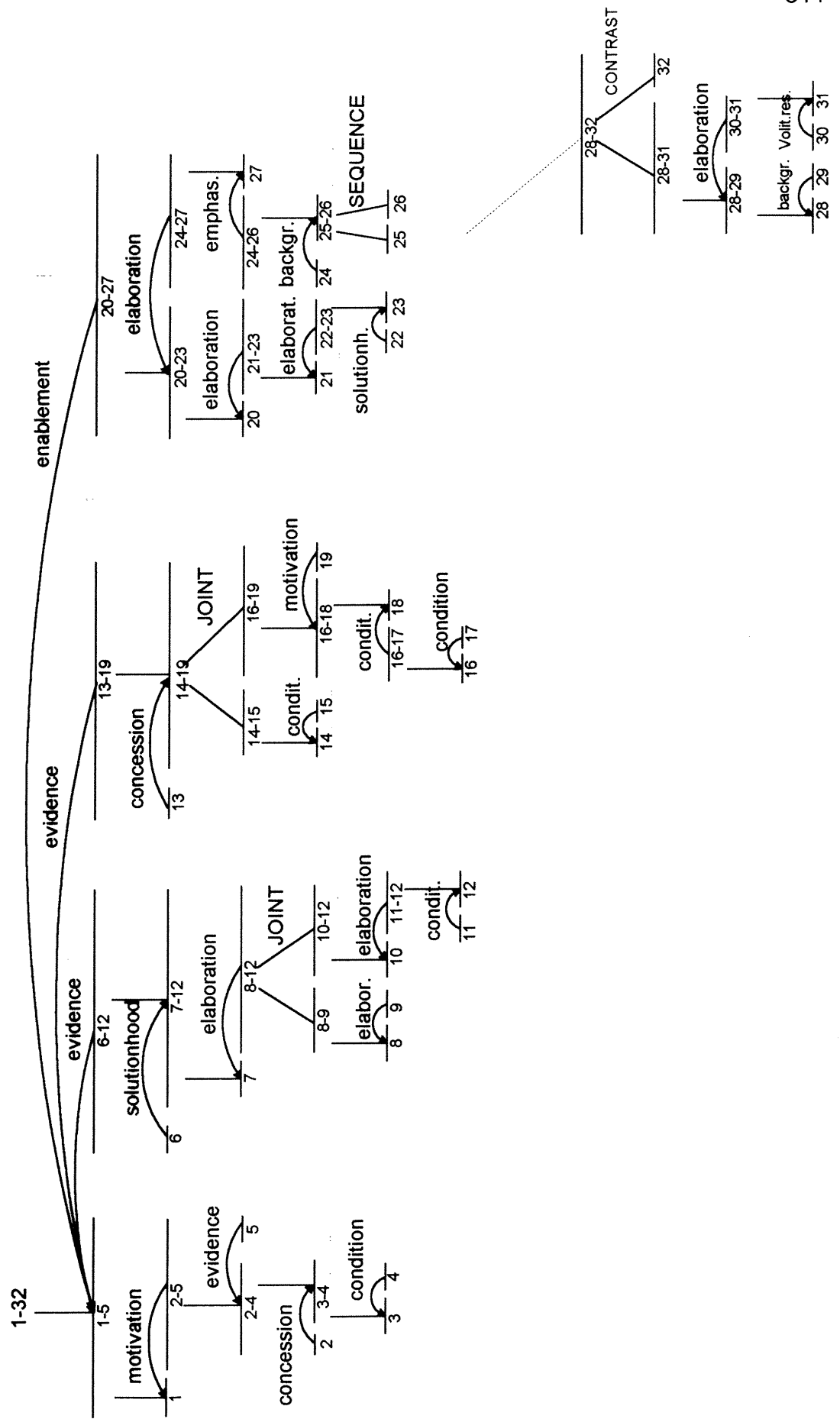


Figure 6.3. Schéma RST de la préface de la première édition de Lester et al. (1977)

control of quality in industry") et en expose les enjeux (les pressions extérieures à mieux protéger les consommateurs, de même que les possibilités d'économie). Ce sont ces éléments qui sont présentés comme à l'origine du développement du livre par ses auteurs (énoncé 20 : "It is from these viewpoints ... that this book has been developed").

En tant qu'incitation à l'action, le premier paragraphe ne constitue par un noyau très fort. Il sera donc soutenu par les deux paragraphes suivants (énoncés 6 à 12 et 13 à 19), qu'on peut concevoir soit comme de simples élaborations (de la forme 'général : particulier') sur le thème des économies abordé par l'énoncé 4 ("...major cost savings, energy economies, and profit value accrue"), soit comme le début de la preuve à laquelle fait référence l'énoncé 4 ("when it is shown that..."). Nous croyons que cette dernière éventualité est plus probable, puisque tout le groupe satellite 2-5 fait ressortir la nécessité de contrer un biais défavorable des gestionnaires (présenté par la concession de l'énoncé 2 : "management may tend to see these views as burdensome"). Il est à noter que la 'preuve' dont il est question n'est pas fournie par une instance extérieure, mais qu'elle prend la forme d'une argumentation visant à relier causalement certains événements. Toutefois, comme les événements à relier n'ont pas encore eu lieu, et comme l'objectif est de démontrer aux gestionnaires ce qu'ils vont y gagner s'ils implantent un système de contrôle de qualité, nous avons classé les relations entre les énoncés comme des *conditions*. Par exemple, l'événement décrit par l'énoncé 16 ("as fewer quality problem are permitted to grow into major ones", qui fait implicitement référence à l'implantation d'un système de contrôle de la qualité) est la condition de réalisation de l'événement décrit par l'énoncé 17 ("delays for repair and rework are avoided"), et ils forment ensemble la condition de réalisation de l'événement décrit par l'énoncé 18 ("thus aiding production scheduling in meeting promised delivery dates"). Notons finalement que ces deux blocs d'énoncés constitués en preuve (6-12 et 13-19) représentent à eux seuls 41% de la préface (188 mots sur 462).

Le quatrième bloc d'énoncés (20-27) est celui qui précise les caractéristiques du livre et qui présente ce dernier comme provenant de l'adoption "du point de vue

présenté auparavant". Cette présentation (voir énoncé 20) aurait pu nous conduire à placer ce bloc dans une relation de *volitional result* par rapport à l'ensemble des énoncés précédents. Toutefois, dans la mesure où nous avons proposé comme noyau du texte le bloc 1-5 (qui définit une action à entreprendre, à savoir la création d'un système efficace de contrôle de la qualité), et dans la mesure où les énoncés 21-27 suggèrent des procédures pour la création d'un tel système, nous avons cru bon de voir la relation plutôt comme un *enablement*. Nous reviendrons plus loin sur le choix de cette relation, que nous retrouverons dans les préfaces de 1985 et de 1992.

Enfin, le bloc constitué des énoncés 28 à 32 (les remerciements) n'est pas relié formellement aux blocs qui le précèdent. Sa présence n'est toutefois pas fortuite, d'autant plus que la personne remerciée (dont on établit la crédibilité en mentionnant son affiliation institutionnelle) est présentée comme possédant une vaste expérience pratique. On peut y voir un argument d'autorité permettant de rendre les auteurs eux-mêmes plus crédibles et, en ce sens, on pourrait placer ce bloc dans une relation de type *justify* avec le bloc 20-27 (et, en fait, avec l'ensemble du livre).

6.2.3. L'analyse RST de la deuxième édition de Lester *et al.* (1985)

La préface de la deuxième édition de *Quality Control for Profit* (1985) est composée de 27 phrases, que nous avons découpées en 38 énoncés. Le schéma RST de ce texte est représenté à la figure 6.4. Ici, contrairement au texte de 1977, le noyau central du texte est constitué par les énoncés 17 à 20. C'est l'énoncé 21 qui nous permet d'en arriver à cette conclusion, puisqu'il présente le bloc 21-38 comme le moyen d'aider les gestionnaires ("The new edition is designed as a guide to management in achieving effective operation..."), et le bloc 1-16 comme le contexte qui précise le problème qui sera résolu par l'intervention de la direction ("...under today's highly competitive quality, cost, and productivity condition"). Dans ce cadre, le bloc 17-20 apparaît comme l'élément charnière, la définition de l'action

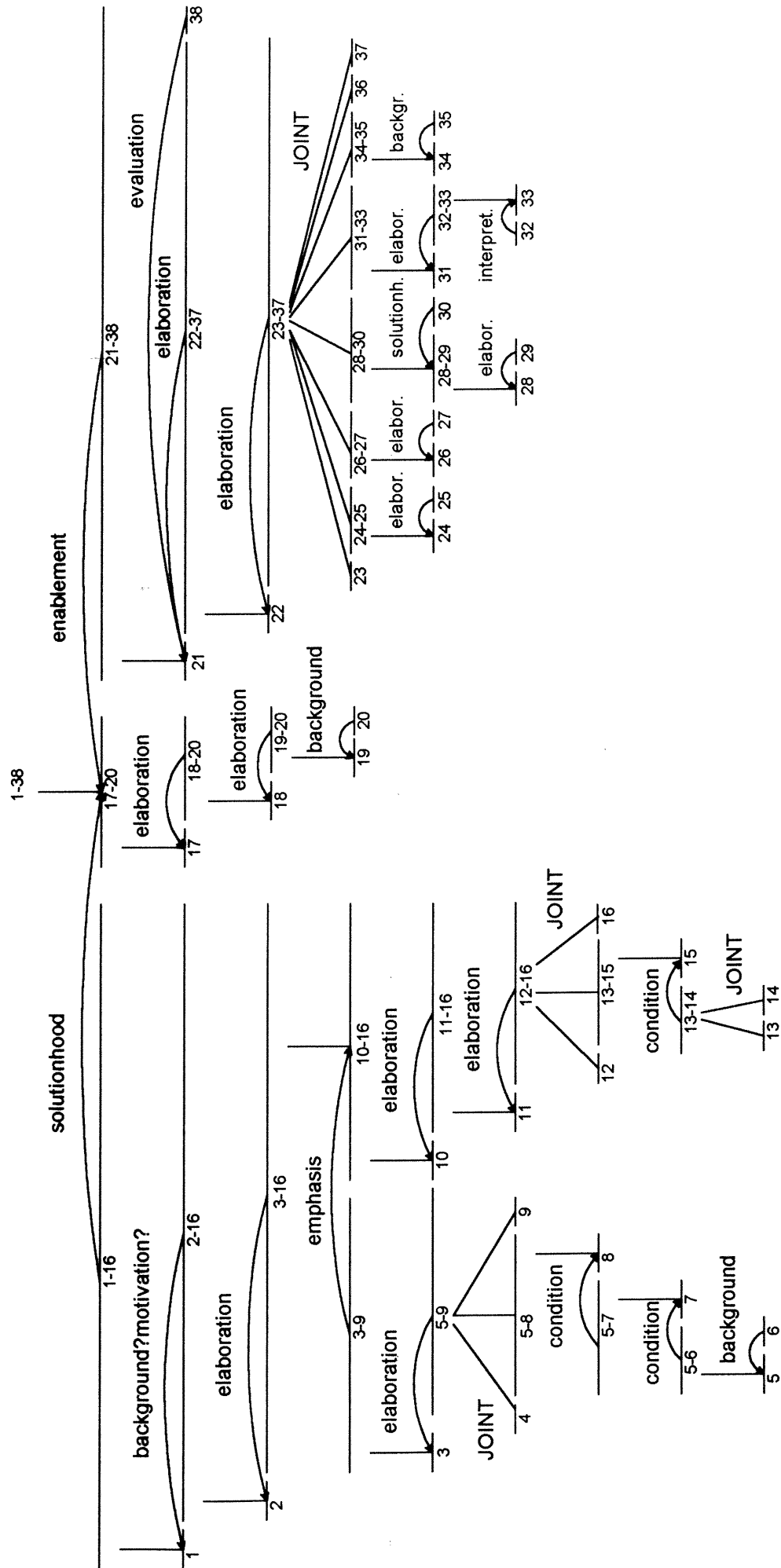


Figure 6.4. Schéma RST de la préface de la deuxième édition de Lester et al. (1985)

que les gestionnaires doivent entreprendre, et qui est par ailleurs indiquée directement par l'injonction "It is up to management to achieve..." qui commence l'énoncé 17. En fait, on pourrait résumer l'ensemble du texte en mettant bout à bout les énoncés 1, 17 et 21, qui sont les noyaux de leurs blocs d'énoncés respectifs. On aurait alors :

World-wide competition based on both price and quality has forced survival and growth conscious managements everywhere to realize that quality and reliability of product and processing require priority concern. It is up to management to achieve the atmosphere, climate, and motivation to promote a healthy, growing program of statistical process control towards quality and reliability products. This new edition is designed as a guide to management in achieving effective operations under today's highly competitive quality, cost, and productivity conditions.

Comme dans la préface de 1977, le premier bloc (énoncés 1 à 16) commence par la description d'un contexte extérieur qui incite à la mise en place d'une approche de gestion de la qualité. Le point de départ des deux préfaces, s'il prend la même forme, diffère cependant beaucoup par le contenu, comme le montre le tableau 6.5 :

1977	1985
"Increasing concern for consumer protection and the emphasis on product liability..."	"World-wide competition based on both price and quality..."
...provide the impetus for management...	...has forced survival and growth conscious management everywhere...
...to create effective systems for the control of quality in industry."	...to realize that quality and reliability of product and processing require priority concern."

Tableau 6.5.
Comparaison du point de départ des préfaces des deux premières éditions

Cette différence d'accent, qui colore l'ensemble du premier bloc, nous conduit à considérer ce bloc, dans son ensemble, comme la définition d'un

problème auquel le bloc 17-20 vient fournir la solution ("It is up to management to..."). Toutefois, si l'énoncé 1 cadre le problème, il est solidement appuyé par les énoncés 2 à 16. On aura noté, en effet, que le bloc 2-16 reprend en bonne partie les arguments qui étaient déployés dans les blocs 6-12 et 13-19 de la préface de 1977 (la description des gains et avantages liés à la gestion de la qualité). Il y a cependant deux différences importantes. D'abord, la préface de 1977 présente la démonstration des gains attribuables au contrôle de la qualité comme une condition qui n'est pas encore pleinement réalisée ("...when it is shown that..."), une question que se posent les gestionnaires et à laquelle il faut répondre ("How are these gains attained?"). Les blocs 6-12 et 13-19 ont alors pour but d'amorcer cette démonstration. Dans la préface de 1985, les mêmes éléments sont maintenant présentés comme faisant partie de l'expérience acquise, ils sont relégués au passé, ils sont devenus des *faits* (énoncé 2 : "producers have learned to respect the powerful economic gains attainable from..." ; énoncé 3 : "The principal *lessons* of such programs are :"). La seconde différence importante tient à la relation *emphasis* qui sépare maintenant les gains venant de la réduction des pertes de fabrication de ceux qui proviennent de l'augmentation des ventes. En 1977, il s'agissait là de "two important factors" qui étaient réunis dans un même paragraphe par une relation JOINT. En 1985, les deux types de gain font l'objet de deux paragraphes distincts, qu'il nous a semblé plus juste de relier par une relation *emphasis* : les avantages liés aux ventes sont mis en relief par l'énoncé 10 ("But the story does not end with production.") et par le point d'exclamation qui termine maintenant l'énoncé "A quality controlled product is a more saleable product!" (alors que le *même* énoncé, en 1977, se terminait par un simple point). Cet accent est cohérent avec le recadrage du problème réalisé par l'énoncé 1 : ce n'est plus tant la protection des consommateurs et la sécurité des produits qui motivent l'adoption d'une approche de gestion de la qualité, mais bien la position concurrentielle à l'échelle mondiale.

Ce qui nous apparaît moins clair, c'est le rôle que joue maintenant le groupe d'énoncés 2-16 par rapport à l'énoncé 1. L'énoncé 1 présente le souci de la qualité comme une urgence imposée par la concurrence mondiale. Les énoncés 2 à 16

rappellent au lecteur les "leçons" retenues quant aux gains possibles du contrôle de la qualité. Quel est le statut de ce rappel, dans le contexte d'urgence défini auparavant? Deux relations sont possibles : 1) les "leçons de l'expérience" constituent le *background* qui permet au lecteur de comprendre le lien, réalisé dans l'énoncé 1, entre la compétitivité et la gestion de la qualité (on pourrait aussi, dans ce cas, les concevoir comme une relation *elaboration* du type "général : particulier"); 2) les "leçons" sont rappelées comme une *motivation* supplémentaire pour les lecteurs qui auraient des doutes ou qui ne se sentiraient pas concernés par l'énoncé 1. Toutefois, le choix de l'une ou l'autre interprétation ne change pas de façon importante la compréhension de l'ensemble du texte.

Comme dans le cas de la préface de 1977, la présentation du livre est dans une relation d'*enablement* avec le groupe noyau qui précise l'action que le lecteur doit entreprendre. La relation est ici plus clairement marquée (énoncé 21 : "... as a guide to management in achieving ..."). On remarque que ce bloc est aussi plus développé, puisqu'il doit maintenant énumérer et justifier les 'améliorations' qui ont été apportées à la première édition. Nous aurons l'occasion de revenir plus loin sur la nature de ces améliorations et sur les éléments qui sont joints à l'intérieur du bloc d'énoncés 23-37. Finalement, on remarque que les remerciements de l'édition 1977 ont disparu et qu'ils ont été remplacés par une évaluation des auteurs quant aux qualités qu'est censé posséder leur ouvrage. Au-delà de son aspect évaluatif, la liste de ces qualités constitue une expression intéressante de la façon dont les auteurs définissent leur lectorat et ses besoins (*crisp, clear presentations, avoidance of digressions, and use of practical, illustrative examples*).

6.2.4. L'analyse RST de la troisième édition de Lester *et al.* (1992)

La préface de la troisième édition de *Quality Control for Profit* (1992) est composée de 25 phrases, que nous avons découpées en 30 énoncés. Le schéma RST de ce texte est représenté à la figure 6.5. Nous avons longuement hésité

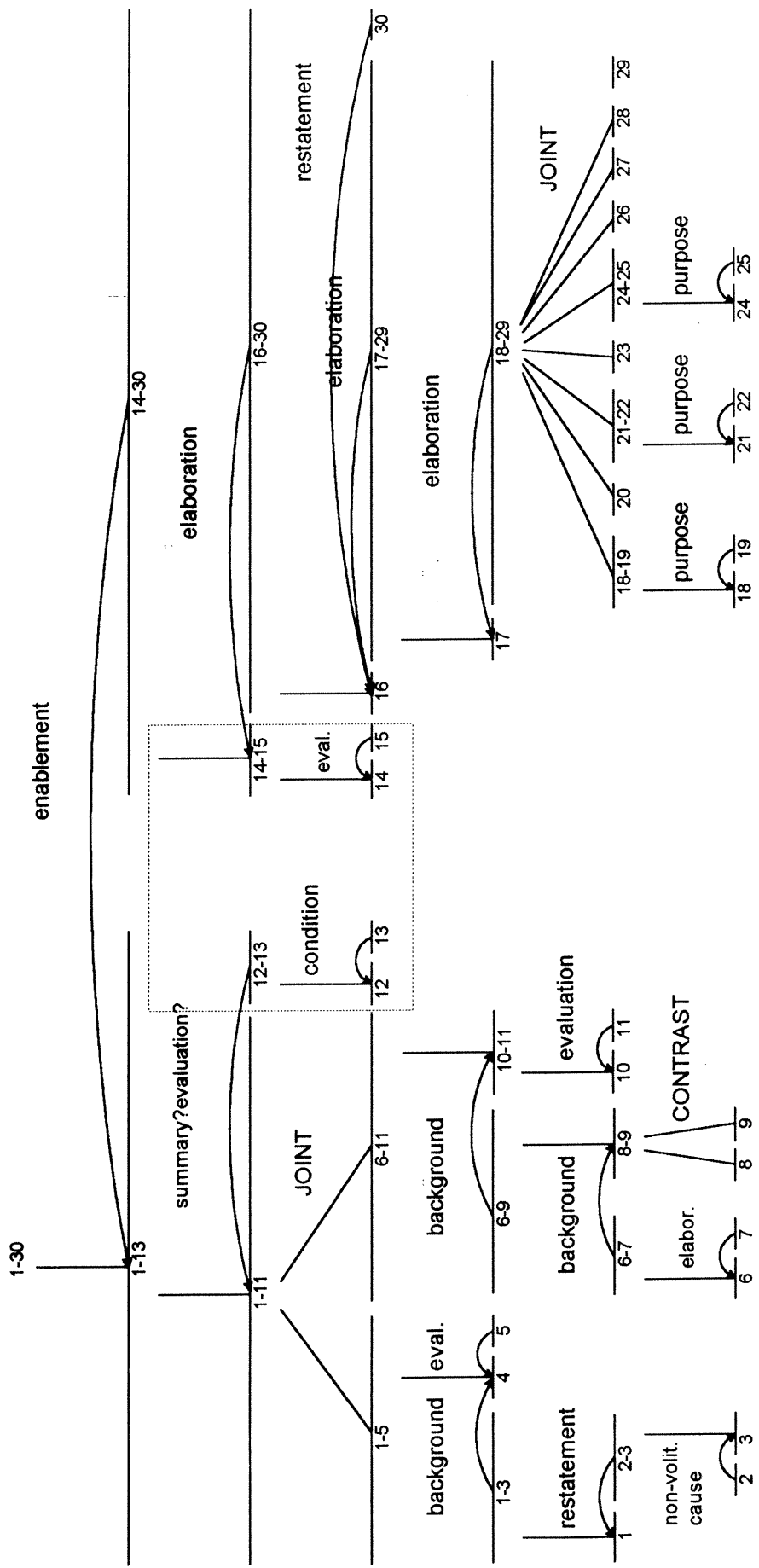


Figure 6.5. Schéma RST de la préface de la troisième édition de Lester et al. (1992)

avant d'en arriver à cette structure. Au départ, il nous semblait que le second paragraphe du texte (énoncés 12 à 15) devait en constituer le noyau, ce qui aurait donné à cette préface une structure d'ensemble similaire à celle de 1985 (un bloc central vers lequel sont orientés les deux blocs périphériques). Toutefois, si on ne tient pas compte de la séparation induite par le découpage du texte en paragraphes, on en arrive à la conclusion que les énoncés 12 à 15 jouent plutôt le rôle d'une transition dans un texte qui n'est constitué, en fait, que de deux parties (dans le schéma RST, nous avons illustré cette transition par un cadre pointillé).

Pour mieux comprendre les différences entre la préface de 1992 et celle de 1985, revenons un peu sur cette dernière. Son noyau central (le bloc 17-20) décrit essentiellement les actions à entreprendre : la promotion d'un programme qualité par les gestionnaires, la mise en place d'un climat organisationnel propre à stimuler son adoption, et l'instauration de mécanismes de formation. La nécessité de cette entreprise est bien déjà annoncée par l'énoncé 1 ("has forced... managements everywhere to realize that..."), mais le bloc 17-20 constitue une toute nouvelle proposition, en remettant avec force la responsabilité de la réalisation de l'action sur les épaules des gestionnaires. Considérons maintenant la préface de 1992 : le paragraphe 12-15 commence bien, lui aussi, par l'imposition d'une action présentée comme une condition de survie (12) "If a company is to grow and prosper in the future,[13] it is essential that it embrace the philosophy of total quality management"), mais ces deux énoncés constituent, en fait, une reformulation abrégée (et non développée) de l'obligation d'action déjà créée par les énoncés 4 et 10-11 (on peut aussi y voir une relation d'*evaluation*, puisque les auteurs ajoutent la forme modale déontique "it is essential that..."). Par ailleurs, si on peut maintenant voir les énoncés 12 et 13 comme un sommaire du segment 1-11, la fin du paragraphe (énoncés 14-15) constitue, quant à elle, une introduction à la présentation du livre qui sera développée dans les énoncés 16 à 30.

Après division du deuxième paragraphe, le texte se retrouve donc composé de seulement deux parties, ce qui constitue une structure bien différente de celle des préfaces de 1977 et 1985. La première partie présente tout à la fois l'action à

entreprendre et l'origine de l'obligation d'action (grâce aux relations *background* et *non-volitional cause* comprises dans les blocs 1-5 et 6-11). On notera que ces blocs constituent deux noyaux distincts, reliés par une relation *JOINT*. Le premier noyau développe l'obligation créée par le "nouvel ordre économique mondial", alors que le second introduit ce qui semble être plutôt une obligation morale. Cette dernière obligation se fonde sur une mise en parallèle de la démocratisation des pays à régime totalitaire et de l'engagement des employés dans la prise de décision (la relation *CONTRAST* entre les énoncés 8 et 9), parallèle lui-même recadré dans le contexte des libertés individuelles (la relation *background* avec les énoncés 6-7). Ainsi, alors que les deux préfaces précédentes prenaient chacune comme point de départ une problématique contextuelle unique ("increasing concern for consumer protection and the emphasis on product liability", en 1977, et "world-wide competition based on both price and quality" en 1985), la préface de 1992 présente comme point de départ deux problématiques distinctes qui ne semblent reliées que par une démarche commune, la gestion de la qualité.

Par ailleurs, cette démarche elle-même n'est plus défendue par une argumentation mettant en relief les avantages qu'elle permet d'obtenir. En effet, on aura remarqué la disparition de toute la présentation ayant trait aux gains générés par le contrôle de la qualité, présentation qui agissait comme *evidence* en 1977 et comme *background* ou comme *motivation* en 1985. On se contente d'affirmer à quelles conditions se fera la survie des entreprises (dont il faut d'ailleurs inférer qu'elle est menacée par le nouvel ordre économique mondial), d'affirmer que la qualité est le facteur le plus important pour rencontrer ces conditions, et d'affirmer enfin que rien ne saurait être plus gratifiant que la dévotion de toute l'organisation à la création des meilleurs produits et services. La gestion de la qualité semble maintenant aller de soi.

La seconde partie du texte de 1992 traite du contenu du livre, toujours présenté comme "a guide to manager and an aid to the practitioner", comme dans la préface de l'édition 1985. Nous avons donc mis le bloc 14-30 dans une relation d'*enablement* avec le bloc 1-13, relation encore confirmée par la formulation

adoptée dans l'énoncé 30 ("...our emphasis is on practical proven programs that have enabled companies to ..."). La structure de ce bloc est également assez semblable à celle de 1985. On note deux différences : 1) les améliorations apportées à l'édition précédente ont plutôt tendance à être présentées comme des moyens rendant possible l'atteinte de buts précis (d'où les relations *purpose* qu'on retrouve sur le schéma RST) ; 2) le dernier énoncé qui, en 1985, constituait une évaluation du livre (la clarté de la présentation, etc.) est maintenant remplacé par une reformulation de l'énoncé 16, reformulation qui est une évaluation des *programmes* de gestion eux-mêmes ("...*practical proven* programs that have enabled companies to gain a worldwide competitive edge") plutôt que de la façon dont ils sont présentés dans le livre. On peut supposer que ce déplacement de l'évaluation que font les auteurs des attentes de leurs lecteurs est la conséquence de l'apparition des premières critiques du mouvement Qualité, qui remettaient en question la faisabilité et l'efficacité des programmes qualité.

6.2.5. Synthèse de l'analyse RST des trois préfaces

Nous ne voulons pas, à ce point-ci de l'analyse, discuter en profondeur des différences dans la façon dont la structure rhétorique des trois textes participe aux mécanismes de traduction et à la construction des notions. C'est qu'en effet les conclusions préliminaires auxquelles nous pourrions arriver ont encore besoin d'être affinées par les analyses lexico-grammaticales qui vont suivre. Deux éléments peuvent cependant être soulignés dès maintenant.

D'abord, on remarque que, bien que les trois préfaces aient essentiellement pour but de présenter le contenu du livre, le noyau central du texte est toujours constitué de la description d'une action que les auteurs voudraient voir les lecteurs entreprendre — une démarche de gestion de la qualité. Le contenu du livre n'est toujours qu'un moyen offert aux lecteurs pour les guider. C'est ce qui nous a conduit, dans les trois cas, à placer la partie de la préface présentant le contenu du livre dans une relation d'*enablement* avec le noyau constitué par l'action à entreprendre. Cette façon de déplacer l'objet du texte vers le lecteur est tout à fait

cohérente avec le modèle de la traduction. La préface est une première médiation, un premier déplacement : on déplace le contenu du livre vers ce qu'on croit être les besoins du lecteur, pour mieux déplacer le lecteur vers le contenu du livre. C'est là le premier intéressement, mais aussi la première mobilisation et le premier réseautage : le livre n'est pas là pour satisfaire les besoins des auteurs, et ce ne sont pas eux qui imposent d'agir. Le passage à l'action (que les auteurs ne font que guider) est toujours, au départ, enclenché par une circonstance extérieure (dont les auteurs ne sont que les porte-parole) : le désir de protéger les consommateurs et d'éviter les poursuites en responsabilité (en 1977), la concurrence internationale (en 1985), ou encore la menace à la survie des organisations que constitue l'érosion des barrières commerciales de même que l'obligation de démocratiser l'entreprise (en 1992).

En second lieu, considérons l'ensemble des relations que nous avons relevées dans les trois textes (tableau 6.6). Nous nous sommes permis de les séparer en trois groupes : les relations de *clarification*, où le satellite n'est présent que pour développer ou résumer ce qui est déjà présenté par le noyau (cette classe regroupe donc les relations *background, elaboration, restatement et summary*) ; les relations de *persuasion/argumentation*, où le satellite modalise la signification de l'énoncé noyau en le plaçant dans une relation logique avec un autre énoncé (cette classe regroupe toutes les autres relations satellite-noyau) ; enfin, les relations qui permettent la mise en relation de deux ou plusieurs noyaux (donc, les relations *SEQUENCE, CONTRAST* et *JOINT*). Notre premier constat a trait au nombre total de relations relevées, par rapport au nombre d'énoncés de chaque texte. Puisque chaque énoncé est relié par une relation à un autre énoncé, on devrait — en principe — trouver presque autant de relations que d'énoncés⁶. Si ce n'est pas le cas dans les préfaces de 1985 et 1992, c'est qu'elles comportent des relations *JOINT* où plusieurs noyaux sont réunis par cette seule relation, particulièrement dans la partie du texte où sont présentés les changements apportés à l'édition précédente. Cette différence contribue à faire de la préface de 1977 un texte

⁶ Mais pas exactement autant, puisqu'il faut compter au moins un degré de liberté pour le noyau principal.

Type de relation	1977	1985	1992
Clarification :			
background	2	3 ou 4	3
elaboration	7	12	4
restatement	0	0	2
summary	0	0	0 ou 1
TOTAL	9	15 ou 16	9 ou 10
Persuasion/ Argumentation :			
motivation	2	0 ou 1	0
evidence	3	0	0
solutionhood	2	2	0
non-volitional cause	0	0	1
volitional result	1	0	0
purpose	0	0	3
interpretation	0	1	0
evaluation	0	1	3 ou 4
concession	2	0	0
emphasis	1	1	0
condition	5	3	1
enablement	1	1	1
TOTAL	17	9 ou 10	9 ou 10
Mise en relation (multinucléaire) :			
SEQUENCE	1	0	0
CONTRAST	1	0	1
JOINT	2	4	2
TOTAL	4	4	3
Nombre total de relations	30	29	22
Nombre total d'énoncés	32	38	30

Tableau 6.6. Compilation des types de relation RST

beaucoup plus "serré", et ce d'autant plus que la majorité des relations (57%) qu'on y observe sont de type *persuasion/argumentation*. Par comparaison, les préfaces de 1985 et 1992 comportent soit autant, soit davantage de relations de clarification que de relations argumentatives. En plus, la densité argumentative du texte de 1977 est encore accentuée par le fait que les relations entre les énoncés y sont plus souvent marquées explicitement par des connecteurs (on en compte 16 dans le texte de 1977, contre 12 dans le texte de 1985 et 7 seulement dans le texte de

1992). Évidemment, le degré d'enchaînement entre les énoncés n'est que l'une des sources de la cohésion textuelle. L'analyse lexico-grammaticale nous permettra de comparer nos trois préfaces au regard des deux autres sources de cohésion textuelles que sont la *référence* et le *lexique* (Eggins, 1994 ; Halliday, 1985), et donc de compléter notre analyse de cette dimension des textes.

6.3. L'organisation lexico-grammaticale des textes

L'analyse RST permet de faire ressortir la structure générale des textes, mais elle ne nous dit pas *de quoi les textes parlent*. Pour cela, il faut nous tourner vers l'organisation lexico-grammaticale des trois préfaces. Celle-ci va également nous fournir des informations complémentaires quant au degré et aux sources de cohésion des textes. Conformément à notre objectif de traiter de l'évolution et de la malléabilité des notions, l'accent sera mis sur le lexique plus que sur la grammaire ; les caractéristiques grammaticales que nous retiendrons sont celles qui sont liées à la malléabilité des notions ou qui permettent d'ajouter à notre compréhension des traductions réalisées par les textes.

6.3.1. Les chaînes lexicales

Une première façon de savoir de quoi les textes parlent consiste à repérer les mots qui reviennent à plusieurs reprises tout au long du texte et dont on dit qu'ils forment une *chaîne lexicale* (Eggins, 1994). Trois paramètres principaux doivent être considérés. D'abord, la longueur des chaînes lexicales (la fréquence de répétition des items dont les chaînes sont composées) permet d'évaluer le degré de cohésion du texte autour de son sujet ou ses sujets principaux. Ensuite, l'étendue de la chaîne (i.e, l'espacement des mêmes items lexicaux tout au long du texte), permet de distinguer les concepts qui sont utilisés localement (dans une région particulière du texte) de ceux qui sont utilisés de façon plus courante tout au long du texte. Finalement, les liens interchaînes font ressortir le degré de cooccurrence de certains items lexicaux à l'intérieur des mêmes phrases. Ce

dernier paramètre fournit un autre indice du degré de cohésion du texte (Halliday, 1985).

Puisque les notions sont reliées de façon plus directe aux formes nominales, c'est donc du recensement de tous les noms contenus dans les trois préfaces à l'étude que nous sommes partie. Pour les fins de cette analyse, nous avons considéré comme un même item lexical les différentes dérivations d'une même racine lorsqu'elles sont fortement apparentées par le sens, de même que les formes verbales ou adjectivales de cette racine, mais seulement dans la mesure où la forme nominale était également présente. Ainsi, nous avons compté comme un seul item *product* et *production*, ou encore *avoidance*, *avoided* et *to avoid*. Dans certains cas, les synonymes ont également été regroupés (par exemple, *customer* et *consumer*, ou encore *savings* et *economies*)⁷. Nos chaînes sont constituées d'un minimum de trois occurrences, et ce dans trois énoncés différents⁸. Pour les cooccurrences, nous avons conservé la fréquence de trois comme seuil minimum pour qu'on puisse parler de *prévisibilité* de l'occurrence de deux termes. Autrement dit, pour que deux chaînes lexicales soient considérées comme reliées, il faut que les items qui les composent soient coprésents dans la même phrase à au moins trois reprises.

⁷ Ces regroupements, que nous avons choisi de réduire au minimum, n'impliquent pas l'absence de nuances de sens entre, par exemple, *customer* et *consumer*. Toutefois, compte tenu de la longueur limitée des textes, ne faire aucun regroupement semblable nous aurait conduit à éliminer des chaînes lexicales qui nous semblaient importantes pour l'analyse. Il est à noter que les chaînes lexicales de Eggins (1994) regroupent non seulement tous les synonymes, mais aussi les mots faisant partie d'une même classe sémantique (hyponymes) ou qui sont reliés par une relation tout : partie (méronymes). Par ailleurs, même si nous voulions nous limiter aux items lexicaux simples (les mots), il nous a semblé important, pour la préface de 1992, de traiter d'un bloc *continuous improvement* (sinon, le terme *continuous*, qui n'apparaît que sous la forme adjectivale, aurait été exclu), et de regrouper aussi les différentes compositions commençant par *world-*. Enfin, nous n'avons pas inclus les chaînes formées de termes référant non pas aux notions présentées mais au contexte d'écriture de la préface (par exemple, les chaînes formées par *readers*, *chapters* ou *materials*).

⁸ Bien qu'il soit possible de tracer une chaîne à partir de deux apparitions d'un même mot, nous avons choisi le seuil de trois pour simplifier le diagramme en ne conservant que les chaînes principales. De plus, alors que Eggins recommande d'utiliser la phrase comme unité de base de l'analyse, nous avons décidé, pour des raisons pratiques, de conserver le découpage en énoncés que nous avons déjà réalisé pour l'analyse RST. Toutefois, pour l'analyse des cooccurrences, nous reviendrons à la phrase comme unité de base.

L'un des avantages de la méthode des chaînes lexicales est de nous permettre de représenter graphiquement le contenu lexical des textes. Les figures 6.6, 6.7 et 6.8 illustrent ainsi l'organisation lexicale des trois préfaces et font ressortir, grâce à la mise au jour du vocabulaire, les thèmes qui y sont abordés. Les traits verticaux permettent de suivre la reprise d'un même item lexical à différents endroits du texte. Les traits horizontaux relient les items présents dans la même phrase (cooccurrences). Les diagonales indiquent que les items lexicaux sont présents dans deux énoncés différents mais qui forment une même phrase (les petits traits verticaux reliant deux numéros d'énoncé indiquent qu'ils forment une seule phrase). Nous avons ensuite compilé un certain nombre d'informations concernant les chaînes lexicales et la cooccurrence des items lexicaux. Ces données sont regroupées au tableau 6.7.

	1977	1985	1992
Nombre de chaînes différentes	14	16	14
Longueur moyenne des chaînes	4,8	6,3	5,3
Nombre d'items lexicaux dans les chaînes / nombre total de mots dans le texte	67 / 462 (14,5%)	100 / 679 (14,7%)	77 / 547 (14,1%)
Chaînes principales (contenant 5 items ou plus)	product/production : 9 quality : 8 savings/economies : 6 control : 6 cost : 5	quality : 20 product/production : 11 control : 11 management : 8 methods : 6 firm/organization : 6 reliability : 5 growth : 5	quality : 14 company/ corporation : 11 improvement : 6 world-... : 6 management : 5 program : 5
Nombre de relations de cooccurrence différentes	14	17	7
Cooccurrences principales (fréquence de 5 ou plus)	quality - control : 5	quality - control : 11 quality - management : 5 quality - reliability : 5	
Nombre de chaînes libres (sans cooccurrence)	1	5	5

Tableau 6.7. L'organisation lexicale des trois préfaces de Lester *et al.*

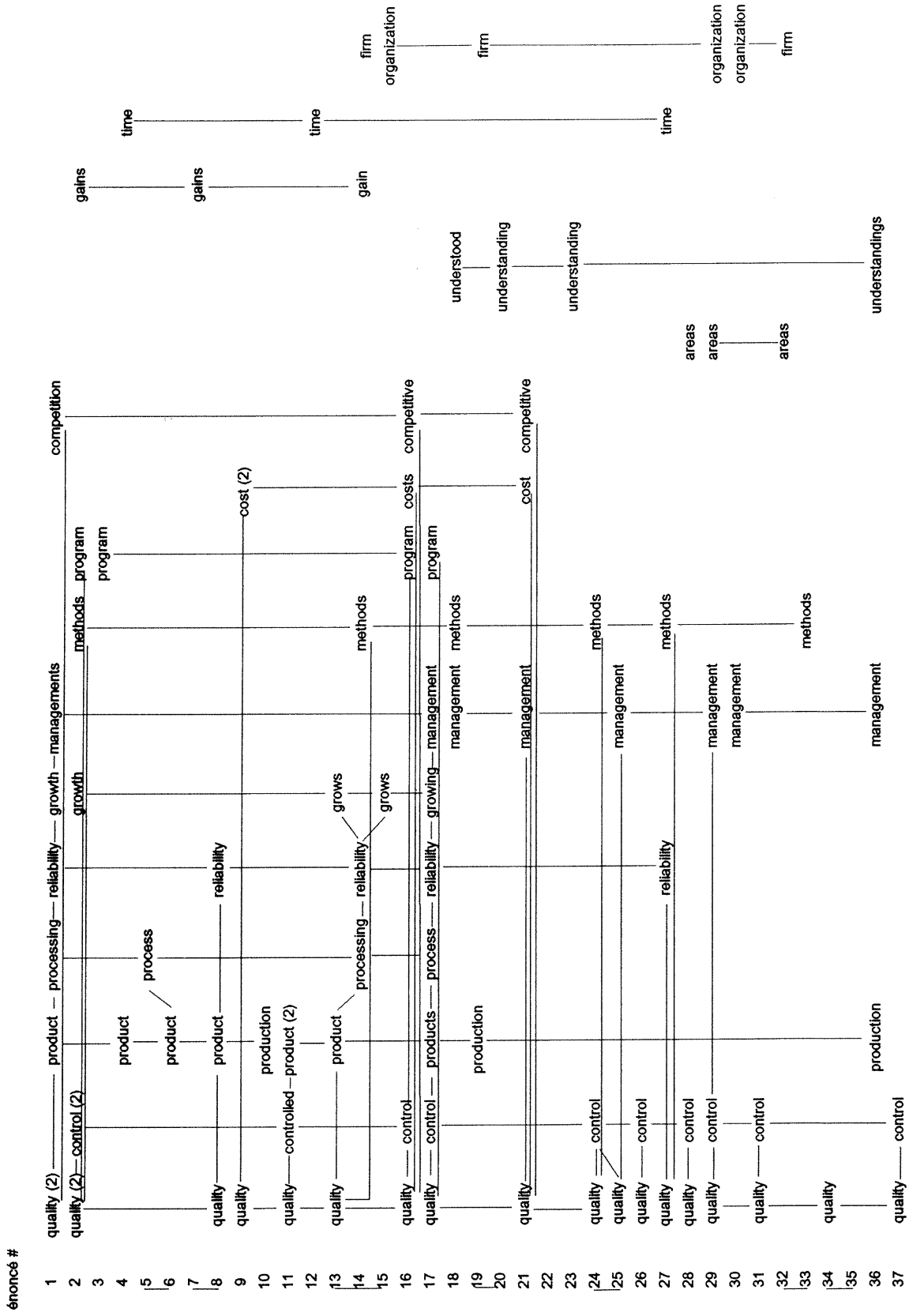


Figure 6.7. Les chaînes lexicales de la préface de la deuxième édition (1985)

énoncé |

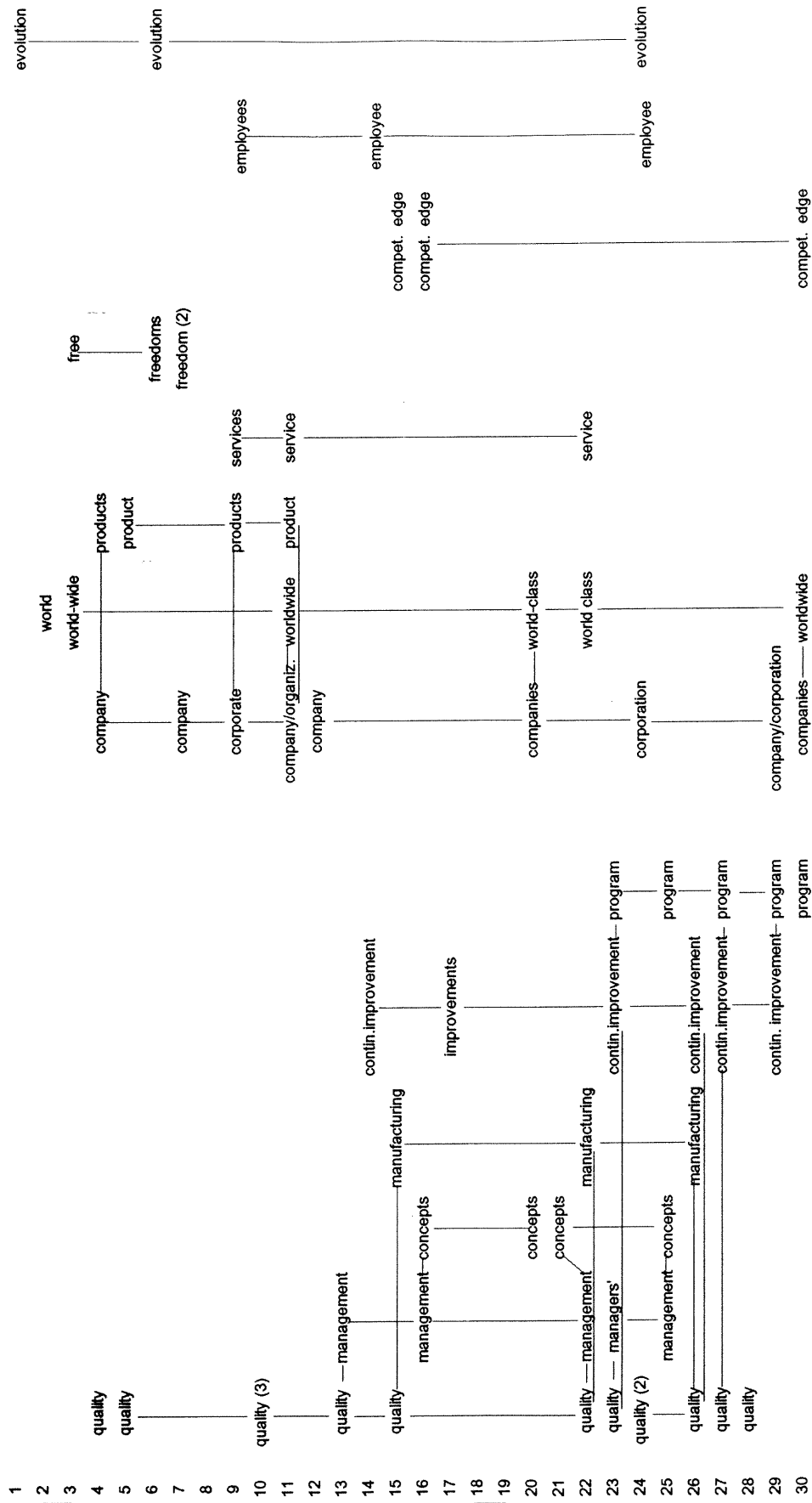


Figure 6.8. Les chaînes lexicales de la préface de la troisième édition (1992)

La partie supérieure du tableau 6.7 montre que les trois préfaces sont assez similaires en ce qui a trait à la cohésion lexicale provenant de la répétition. Dans les trois cas, les items lexicaux contenus dans les chaînes rendent compte de 14 à 15% du contenu lexical du texte. Les trois textes comptent aussi sensiblement le même nombre de chaînes. La longueur moyenne des chaînes varie — et donc, le nombre de chaînes comprenant plus de cinq items—, mais cela peut être attribué à la longueur relative de chacun des textes (voir *nombre total de mots dans le texte*).

La partie inférieure du tableau rend compte du degré de croisement des chaînes (i.e., la cooccurrence des items lexicaux dans les mêmes phrases). On observe alors des différences intéressantes. Dans les préfaces de 1977 et, surtout, de 1985, le nombre des liens interchaînes est sensiblement plus grand que dans la préface de 1992 : il y a 14 relations de cooccurrence différentes en 1977, 17 en 1985, et seulement 7 en 1992. Cela indique que les termes utilisés dans les deux premières préfaces sont plus fortement liés entre eux que ce n'est le cas en 1992. Cette observation est confirmée par la présence, dans les mêmes préfaces (et, ici encore, surtout celle de 1985) de quelques liens particulièrement forts. Par exemple, dans la préface de 1985, les mots *quality* et *control* sont coprésents dans la même phrase à 11 reprises, et plus de 40% des phrases de ce texte incluent ces deux mots. En outre, la préface de 1977 se distingue par la quasi-absence de chaîne libre (sans relation de cooccurrence avec une autre chaîne). Autrement dit, dans les préfaces de 1977 et de 1985, plus d'items lexicaux différents sont reliés entre eux, les liens sont plus forts et l'absence de lien est plus rare (en 1977). Dans l'ensemble, ces deux préfaces sont donc avantagées en matière de cohésion textuelle d'origine lexicale.

Pour mieux comprendre les conséquences de ces observations en matière de traduction et d'évolution des notions, nous allons présenter sous une autre forme les données de l'analyse lexicale en les transformant en *champs notionnels*.

6.3.2. L'évolution du champ notionnel

Nous avons emprunté à Matoré (1985, 1953) l'expression *champ notionnel* ainsi que la forme qu'il utilise pour les représenter. Pour Matoré, le champ notionnel permet d'introduire en lexicologie la théorie de la *Gestalt* et de faire apparaître les propriétés émergentes des configurations de mots que constituent les champs⁹. Matoré utilise les champs notionnels pour réaliser des coupes dans l'histoire du lexique et montrer comment, à différents moments, certains mots sont plus ou moins associés entre eux et expriment les façons de voir d'une société à ces moments particuliers. Nous avons donc vu là une piste intéressante pour étudier la manière dont le sens des mots apparaît dans l'usage, à partir des réseaux d'association constitués dans les textes (Mounin, 1972). Ainsi, la cooccurrence des items lexicaux n'est pas qu'une source de cohésion. Considérée longitudinalement, elle est aussi une manifestation de l'évolution des notions.

À partir des données recueillies lors du repérage des chaînes lexicales, nous avons tracé trois ébauches de ce que nous appellerons le champ notionnel de la qualité à trois moments dans le temps (figure 6.9). On y voit tous les termes cooccurents, l'épaisseur des traits étant un reflet du nombre de cooccurrences (rappelons que le seuil minimum est de trois, tant pour les occurrences dans le texte que pour les cooccurrences dans une même phrase). Cette forme de représentation a l'avantage de bien faire ressortir les caractéristiques du réseau lexical et la façon dont il participe à construire la notion de *qualité*. Les différences entre les trois textes — et donc, la manière dont la notion évolue — sont aussi particulièrement visibles. En 1977, le terme le plus fréquent et le plus central est *product/production*. Il est relié d'un côté avec *quality* et *control* et, en passant par *control*, à une petite chaîne reliant *costs*, *savings/economies* et *energy*. De l'autre

⁹ Matoré s'appuie en partie sur la notion de *champ linguistique* de Trier, à laquelle il reproche cependant de se fonder à la fois sur des considérations philosophiques abstraites et sur un point de vue purement linguistique et formel. Malheureusement, nous n'avons trouvé dans les ouvrages de Matoré aucune définition précise de ce qu'il entend par *champ notionnel*, ni aucune indication sur la manière dont il parvient à les construire à partir de l'analyse du vocabulaire.

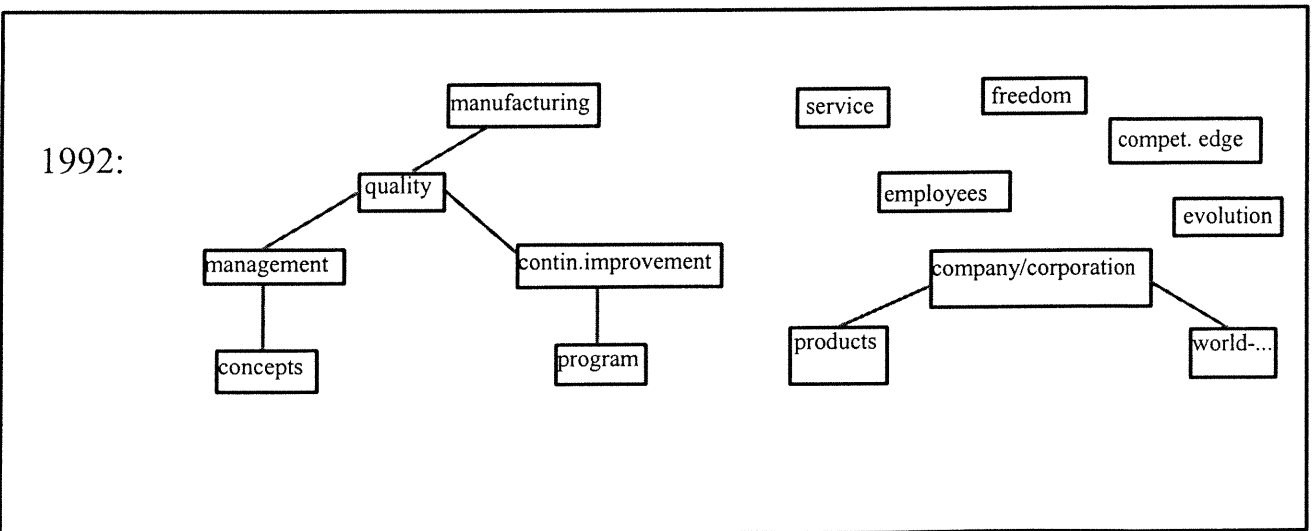
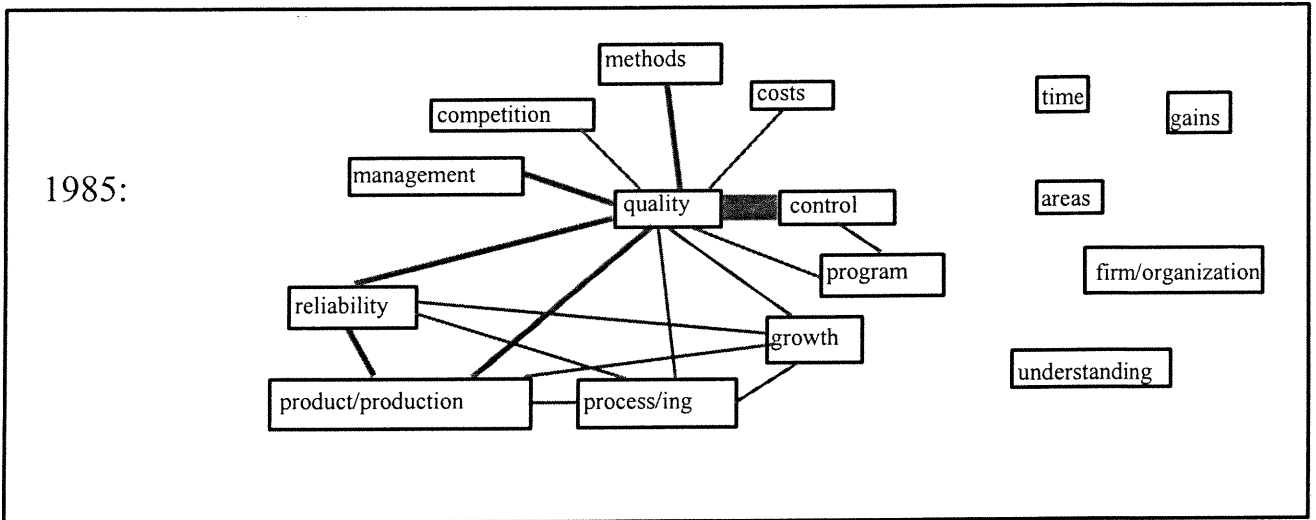
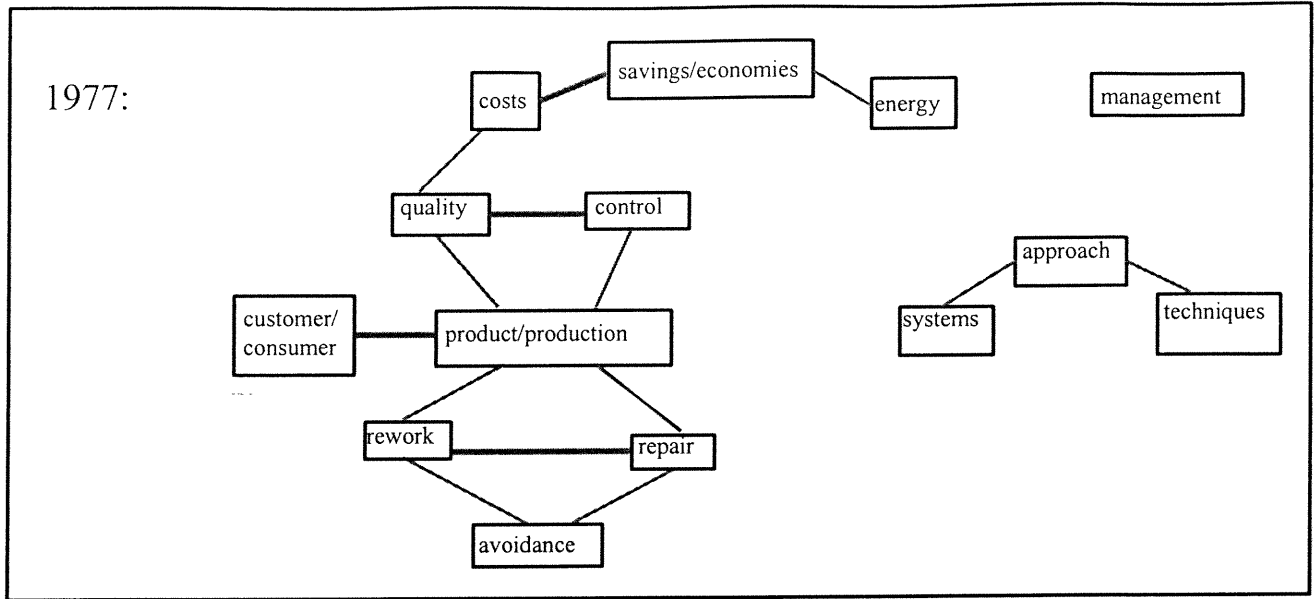


Figure 6.9. Les champs notionnels des trois préfaces de Lester *et al.*

côté, *product/productions* est relié à *rework* et *repair*, eux-mêmes liés à *avoidance*. Ainsi, la qualité est subordonnée au produit et à la production et opposée aux réparations et aux réusinages, que son contrôle permet d'éviter. Il est à noter que l'opposition que nous faisons ici n'est pas qu'un artefact de la représentation graphique : elle est justifiée par le terme *avoidance*, qui permet de contraster le contrôle de la qualité avec les problèmes que son contrôle élimine. La qualité est aussi reliée aux clients par l'intermédiaire des produits et de la production, de même qu'aux coûts, essentiellement par l'adjectif *effective* (qui n'apparaît pas dans le schéma, mais qu'on retrouve deux fois dans la locution *cost-effective*, liée à *quality*). Les coûts sont liés aussi aux économies, et les économies à l'énergie (rappelons qu'on est, en 1977, en pleine séquelle du choc pétrolier). En parallèle, nous voyons une courte chaîne, reliant les techniques aux approches, ces dernières allant de pair avec la notion de *système*. Si on considère le champ dans son ensemble, la qualité apparaît comme un élément périphérique, qui trouve sa place grâce à sa capacité à résoudre les problèmes liés à la production et à ouvrir la voie aux économies.

La situation est bien différente dans le champ notionnel de 1985. Ce dernier conserve cinq termes communs avec celui de 1977 (*quality, control, product/production, management* et *cost*), mais la qualité et son contrôle occupent maintenant l'avant-plan. Il nous faut ici ouvrir une parenthèse pour souligner l'importance du terme *statistical*, qui, bien que n'ayant pas été inclus dans notre analyse (à cause de l'absence de forme nominale), est présent à six reprises dans le texte de 1985, où il est souvent associé à *quality* et à *control*. Les réparations et les réusinages ne constituent plus des éléments saillants : ils ont été remplacés par la fiabilité et la croissance, qui sont associés non seulement aux produits et à la production, mais aussi aux processus. Les coûts sont encore importants et associés directement à la qualité, mais on n'en parle plus sous l'angle des économies (d'ailleurs, les *gains* — une chaîne libre — sont devenus plus importants que les économies). Les économies d'énergie ne sont plus assez souvent mentionnées pour apparaître dans le schéma. Toutefois, la concurrence est maintenant un concept important et il est lié directement à la qualité. Les

techniques et l'approche systémique de 1977 ont laissé la place aux programmes (de contrôle) et aux méthodes. Enfin, un actant organisationnel s'est renforcé et s'est relié aux autres termes : le *management*¹⁰. Le terme *management* formait déjà une chaîne lexicale en 1977, puisqu'il apparaissait quatre fois dans le texte (au début et à la fin), mais il était alors une chaîne isolée, la seule de cette préface. En 1985, le *management* est mentionné deux fois plus souvent et tout au long du texte. On voit aussi apparaître l'organisation (*firm/organization*), mais comme chaîne libre. Enfin, on observe comme termes fréquents (mais sans prévisibilité de cooccurrence) *time*, *areas* et *understanding*.

Dans l'ensemble, le champ notionnel de 1985 montre que la qualité constitue maintenant le cœur d'un réseau complexe et relativement serré de termes. Ce réseau fait de la qualité quelque chose d'éminemment maîtrisable et contrôlable, qui est encore largement défini par son association à la production et aux produits mais n'en est plus une dimension accessoire. Au contraire, c'est autour de *quality* que réseautent les termes *reliability*, *growth*, *product/production* et *process/processing*. La qualité gagne aussi en statut par son association au *management* et à la concurrence. En fait, l'ensemble des mots qui sont associés à la qualité en font une considération beaucoup moins terre à terre que dans la préface de 1977. Rien que par le réseau du vocabulaire qui l'entoure et par sa place au sein de ce réseau, la qualité est devenue un élément stratégique.

Le champ notionnel change de façon encore plus draconienne dans la préface de 1992, alors qu'on assiste à la fois à des changements lexicaux majeurs et à l'effritement du réseau de cooccurrences qui prévalait en 1985. Il n'y a plus que quatre termes communs avec le champ de 1985 : *quality*, *management*, *product* et *program*. Notons que la *competition* est encore présente dans l'expression *competitive edge* (mais il s'agit maintenant d'une chaîne isolée), alors que *firm/organization* a été remplacé par *company/corporation* (et n'est maintenant plus une chaîne libre, mais cooccurrence à *products* et à *world-class/world-wide*). Par

¹⁰ Il est à noter que, sur les huit apparitions du terme *management*, sept désignent les gestionnaires et une seule désigne l'activité de gérer.

ailleurs, si le terme *quality* est encore le plus fréquent et le plus central, la variété des liens de cooccurrence prévisibles est considérablement réduite. Entre autres, on voit disparaître complètement l'association au *contrôle*, qui était si forte en 1985. Ce terme lui-même a d'ailleurs presque complètement disparu de la préface de 1992. L'association de la qualité aux produits et aux processus a été remplacée par une association au terme *manufacturing* (c'est maintenant à *company/corporation* qu'est relié le mot *products*). Les associations de la qualité à la fiabilité, à la croissance, à la concurrence et aux coûts ont laissé la place à l'association à *l'amélioration continue*. D'ailleurs, les notions de coût et de gain ont pratiquement disparu. Seule l'association de *quality* à *management* est demeurée, quoiqu'elle soit réduite. Les *programmes* sont encore présents, mais ils sont maintenant *d'amélioration continue* plutôt que de contrôle de la qualité ; ce sont surtout les *concepts* qui gagnent en importance et sont associés au management. On remarque également l'apparition d'un nouvel actant organisationnel, *l'employee* (sans cooccurrence). Les autres chaînes libres sont formées des mots *service*, *evolution* et *freedom*, alors que *time*, *areas* et *understanding* ont été éliminés.

Le champ notionnel de 1992 nous semble illustrer parfaitement le phénomène d'évacuation du contenu technique qui accompagne la montée en popularité du mouvement Qualité. La qualité n'est plus une entité à gérer et à contrôler, et elle n'est plus associée directement aux produits. En fait, le réseau serré et complexe de termes qui contribuait à lui donner son sens a disparu pour ne laisser derrière lui que quelques expressions très générales. L'ensemble du champ montre une juxtaposition de termes qui se répètent mais sans être reliés.

Les trois schémas de la figure 6.9 illustrent les champs notionnels tels qu'on peut les constituer à partir des chaînes lexicales et de la cooccurrence des items lexicaux. Toutefois, ces éléments ne permettent pas de représenter l'ensemble du champ notionnel de chacun des textes, particulièrement dans le contexte des règles de formation que nous avons utilisées. En effet, les chaînes et les cooccurrences ne comprennent que les items lexicaux répétés au moins trois fois, et elles tiennent peu compte des synonymes et des notions recouvertes par différents termes. Elles

laissent ainsi de côté un vaste ensemble de termes qui, pour être moins fréquents, n'en sont pas moins importants. Pour rendre compte de ces termes, nous avons procédé à une analyse par agrégation.

6.3.3. L'agrégation des termes

Ici encore, l'analyse porte essentiellement sur les substantifs ; les formes adjectivales et verbales ne sont considérées qu'en complément d'analyse. Nous avons commencé par recenser l'ensemble des termes non inclus dans une chaîne lexicale (donc, dont la fréquence d'apparition est inférieure à trois). Suivant l'exemple des analyses lexicales réalisées par Halliday (1992), nous avons ensuite procédé à l'agrégation des termes qui nous semblaient être reliés, soit par le sens, soit par l'appartenance à une catégorie signifiante pour notre analyse (par exemple, les actants organisationnels, les préoccupations, etc.). Les regroupements ont ensuite été étiquetés de façon à représenter au mieux les membres de l'ensemble. On trouvera aux figures 6.10, 6.11 et 6.12 le résultat de ces agrégations.

Quelques précisions s'imposent quant à la manière de lire ces figures : 1) les caractères italiques gras indiquent les termes dont on a déjà discuté dans l'analyse des champs notionnels (voir ci-dessus) ; 2) les chiffres entre parenthèse indiquent le nombre de répétitions dans le texte¹¹ ; 3) l'astérisque indique un terme qui, bien qu'agrégé dans une catégorie particulière, a été utilisé pour décrire le contexte d'écriture (par exemple, les remerciements dans l'édition de 1977). C'est en effet une des limites de l'analyse que de décontextualiser complètement les termes, et nous avons voulu y pallier en partie de cette façon. Par ailleurs, bien que dans la plupart des cas nous n'ayons répertorié que les formes nominales simples, il nous a parfois semblé important d'inclure les compositions, voire certaines paraphrases, particulièrement lorsqu'elles permettaient d'identifier des acteurs organisationnels (par exemple, "top executives", "service industries", "world-wide

¹¹ Ces chiffres ne sont pas inclus pour les items en caractère gras puisqu'ils ont déjà été indiqués dans l'analyse des chaînes lexicales. Rappelons que la fréquence minimale était alors de trois.

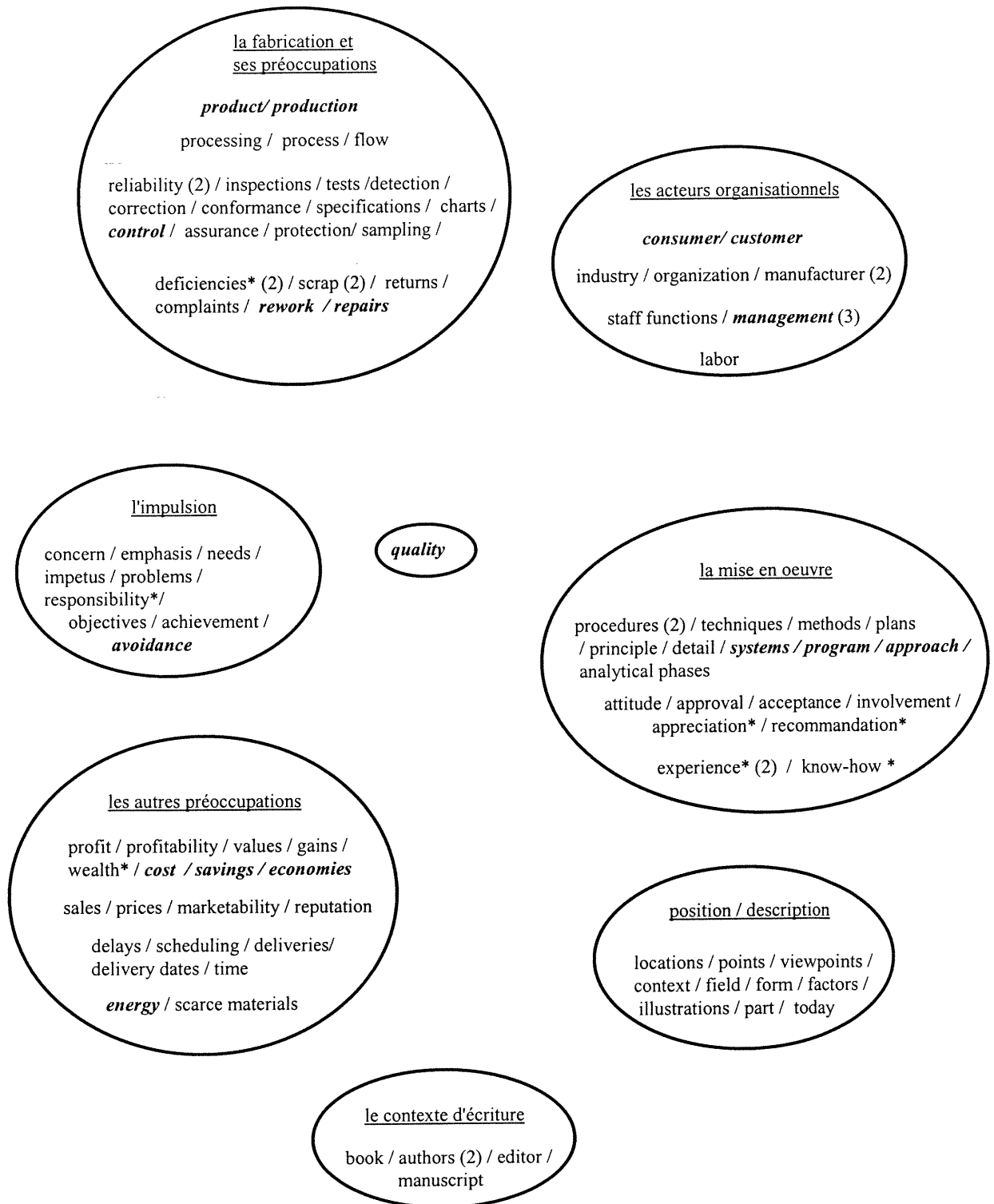


Figure 6. 10. L'agrégation des termes de la préface de la première édition (1977)

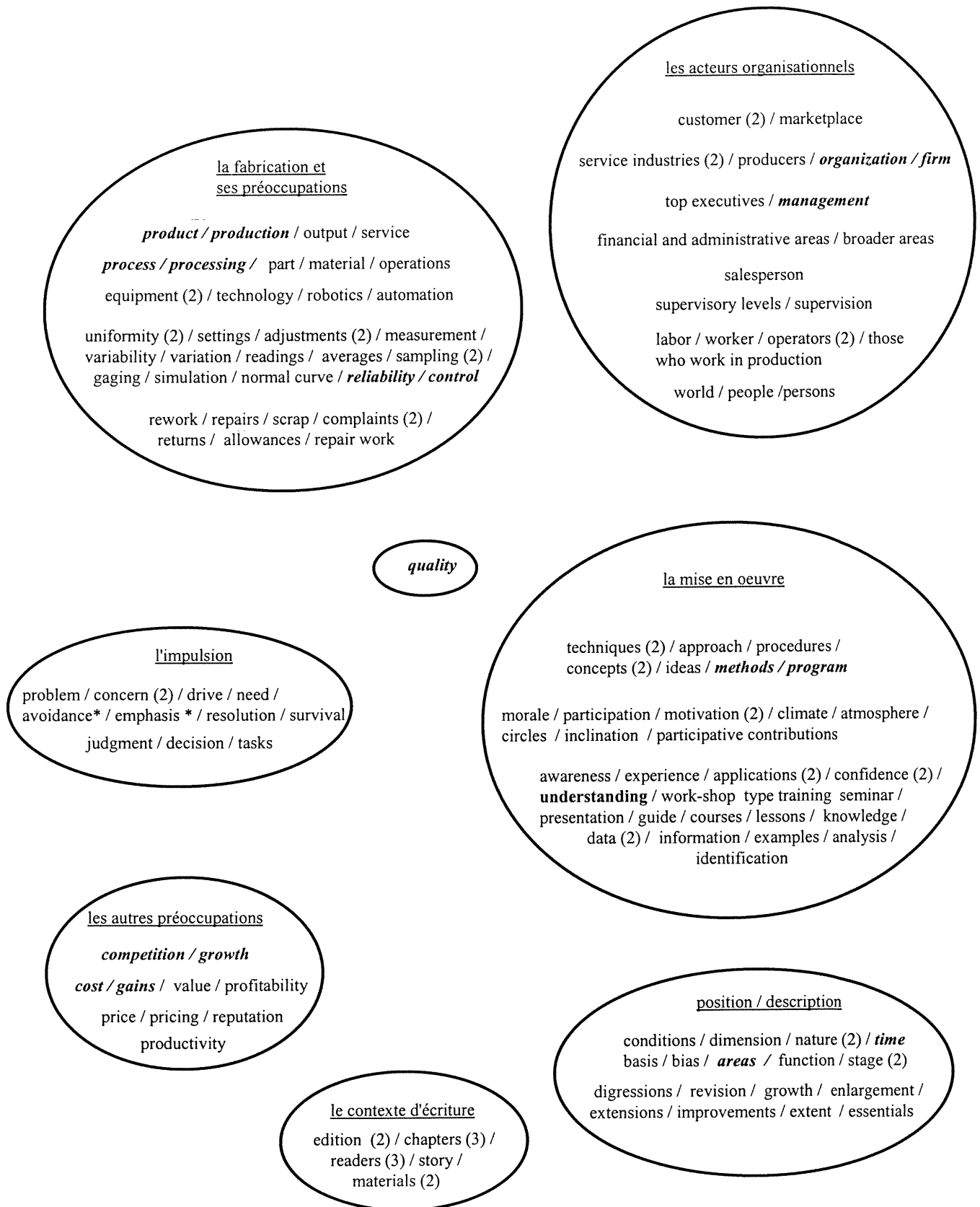


Figure 6. 11. L'agrégation des termes de la préface de la deuxième édition (1985)

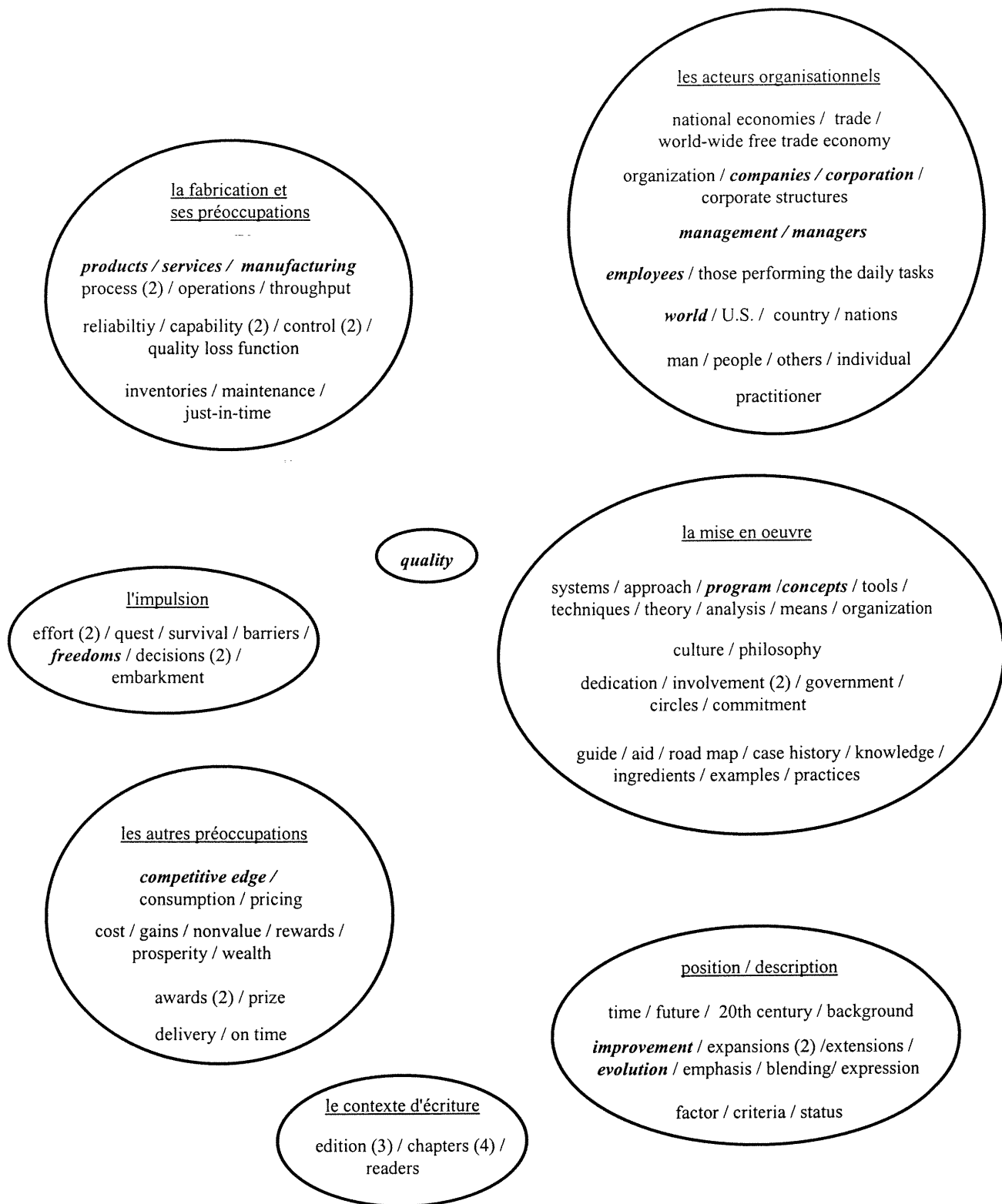


Figure 6. 12. L'agrégation des termes de la préface de la troisième édition (1992)

free trade economies", "those performing the daily tasks", etc.) qui, autrement, seraient disparus de l'analyse. Enfin, la multiplicité des contextes d'usage du mot *quality* nous a incitée à le mettre dans une catégorie à part. L'analyse nous a amenée à retenir sept catégories de termes, présentes dans les trois préfaces, et qui permettent de regrouper tous les noms inclus dans les textes. La première comprend l'ensemble des *acteurs organisationnels*. Nous avons mis ici, en fait, toutes les références à des personnes ou à des groupes sociaux. La deuxième (*la fabrication et ses préoccupations*) contient tous les termes reliés au produit, à sa fabrication, à son contrôle et aux problèmes qui le touchent directement. On y retrouve, entre autres, toutes les préoccupations du génie industriel. La troisième catégorie, que nous avons appelée *mise en oeuvre*, compte tous les termes généraux associés aux moyens à utiliser dans le cadre d'une démarche qualité (on n'y trouve cependant pas les expressions liées au contrôle des produits, incluses dans la catégorie précédente). Il est à noter que cette troisième catégorie se compose de trois blocs : les termes concernant l'approche (*methods, plans, techniques, etc.*), les termes liés aux attitudes et aux comportements (*approval, motivation, dedication, etc.*), et enfin les termes reliés aux connaissances et à l'expérience (*know-how, lessons, examples, etc.*). La quatrième catégorie regroupe les termes reliés aux mobiles, aux impulsions censées conduire les lecteurs à entreprendre ou à poursuivre une démarche qualité (*concern, need, quest, etc.*). C'est une catégorie plus hétérogène que les autres ; toutefois, les quelques termes qu'elle regroupe ne nous semblaient pas pouvoir être mieux classés ailleurs. La cinquième catégorie (*les autres préoccupations*) a trait à tous les enjeux autres que ceux de la fabrication. On y trouvera donc tous les termes décrivant les gains en matière de coût ou de profit, de marketing, de délai de livraison, etc. La sixième catégorie est un peu le "fourre-tout" dans lequel nous avons mis les termes restants. On se rend compte que ces termes ont presque tous en commun soit de situer un contexte spatio-temporel (*future, today, viewpoints, stage, etc.*), soit de caractériser un changement (*improvement, expansions, enlargement, etc.*). La dernière catégorie regroupe les termes reliés au contexte d'écriture : références aux auteurs, aux lecteurs, aux chapitres, etc.

De façon générale, l'analyse par agrégation tend à confirmer les résultats obtenus grâce aux chaînes lexicales. D'abord, on remarque l'augmentation, en 1985, des termes reliés aux préoccupations en matière de fabrication — et particulièrement ce qui touche la variabilité, l'analyse statistique et la technologie. On note toutefois l'importante diminution de cette catégorie dans la préface de 1992, mais l'apparition d'une préoccupation pour les stocks et l'entretien. En ce qui a trait aux acteurs organisationnels, on observe aussi des changements notables. Réduite à sa plus simple expression en 1977 (8 termes différents), elle prend beaucoup d'ampleur en 1985, alors que 20 termes différents font référence à une plus grande variété d'acteurs : les vendeurs, le personnel de supervision, les fonctions financières et administratives, les entreprises de services, les cadres supérieurs. Tel que mentionné précédemment, les références aux clients perdent de l'importance alors que celles qui renvoient à l'organisation se font plus nombreuses. On voit également apparaître des termes très généraux tels que *people* et *persons*. Cette dernière tendance s'accroît en 1992, avec les termes *man, individual, others*. Cette année-là, on trouve toujours une vingtaine de termes différents pour décrire les acteurs organisationnels, mais la description des acteurs internes est devenue moins précise : toutes les références aux employés de production, aux superviseurs et aux vendeurs ont été remplacées par le terme générique d'*employee* ou rendues par la paraphrase *those performing the daily tasks*. La référence au *monde (world)*, apparue en 1985 et faisant en 1992 l'objet d'une chaîne lexicale, est appuyée par d'autres termes liés à la description des entités géopolitiques (*country, nations, U.S.*). On remarque aussi le déplacement des termes liés au marché : *customer* et *marketplace* ont été remplacés par *trade, national economies* et *world-wide free trade economy*, qui ne réfèrent pas à des groupes particuliers.

Le petit nombre d'entrées et l'hétérogénéité de la catégorie *impulsion* rend son analyse difficile. De 1977 à 1985, on observe assez peu de changements, si ce n'est la perte d'importance du terme *avoidance*, et l'apparition de *survival*, qui sera d'ailleurs repris en 1992. Tant en 1977 qu'en 1985, les termes utilisés tendent à présenter la gestion de la qualité comme une solution à des problèmes précis.

Dans la préface de 1992, on voit plutôt apparaître, en même temps que *freedoms*, les termes *quest* et *embarkment*, dont on a vu au chapitre 1 qu'ils semblaient caractéristiques des récits proposés par les *guru theory*. Le caractère emphatique qu'ils donnent au texte de 1992 est accentué par d'autres choix lexicaux : par exemple, certains des termes que nous avons classés dans la catégorie *mise en oeuvre*, tels que *dedication*, *commitment*, *philosophy*, *culture*¹² ; l'usage métaphorique, à deux reprises, du verbe *embrace* ; le recours aux polarités négatives comme *nothing can be more...*, *no single factor impact more...*. L'apparition de ce ton emphatique coïncide avec l'emploi d'expressions formées autour du mot *total* (*total quality management*, *total employee involvement*, *total quality control*).

Notons que certains mots intensificateurs sont déjà présents en 1985, par exemple les adjectifs et adverbes *essential*, *tremendous*, *dramatically better*, *powerful*, *greatly*, *highly*, etc.¹³. Mais il s'agit de qualificatifs, pas de formes nominales, et ils servent à donner de l'ampleur aux gains à espérer de la gestion de la qualité. L'importance de l'engagement dans la mise en oeuvre est aussi déjà amorcée en 1985, avec les termes *morale*, *motivation*, *climate*, *atmosphere*, etc. Cependant, ces mots nous entraînent davantage du côté des techniques de gestion des ressources humaines que dans le discours moral, comme le font *freedoms*, *quest*, *dedication* et autres *commitment*.

L'une des caractéristiques principales de la préface de 1985 est la fréquence élevée et la multiplicité des termes qui ont trait à la connaissance et à la "prise de conscience", ce qui avait déjà été mis en évidence par la chaîne lexicale *understanding*. Leur importance est encore augmentée par le recours aux verbes *to realize*, *can experience*, *have learned* ainsi qu'à l'adjectif *conscious* (dans l'expression "survival and growth conscious managements everywhere", énoncé

¹² Ces termes sont nettement plus forts que leurs équivalents de 1985 : *participation*, *motivation*, *climate*, *atmosphere*, *inclination*.

¹³ Par comparaison, les adjectifs et adverbes utilisés en 1977 paraissent bien sobres : *major* (2), *particularly significant*, *numerous*, *vast*, *increasing*, *acceptable*, *reasonable*, *prompt*, *fewer*, *increasing*, etc.

#1). Cette sous-catégorie de la *connaissance* est beaucoup moins présente en 1992, alors que l'accent est mis sur la réalisation pratique (*road map, ingredients, practices*, qui sont conséquents avec la phrase finale de cette préface qui met en évidence les *practical proven programs that have enabled...*).

La catégorie *autres préoccupations* permet aussi de confirmer certains des résultats de l'analyse des chaînes lexicales, mais pas tous. Par exemple, la réduction de l'importance de la référence aux clients, entre 1977 et 1985, n'est pas soutenue par une baisse significative des termes liés au marketing, surtout si on considère que *sales* (1977) peut avoir été remplacé par *inclination to purchase* (1985), et que l'adjectif *saleable* est toujours présent en 1985. Toutefois, on pourrait voir dans l'apparition de *salesperson* un déplacement possible de la préoccupation vers les intérêts des vendeurs. En 1985, les préoccupations marketing sont ancrées dans les termes *competition* et *growth*, qui vont devenir *competitive edge* en 1992. C'est aussi en des termes plus généraux qu'on parle des préoccupations financières : les coûts et les gains sont moins importants en 1992, les profits et la profitabilité ont disparu, mais ils sont remplacés par *prosperity, wealth* et *rewards* (soutenus par les verbes *to prosper* et *rewarding*). Le terme *gain* est utilisé fréquemment, en 1992, mais sous la forme verbale *to gain* et *for gaining* (alors qu'il est généralement nominalisé en 1977 et 1985), et ce qu'il faut alors gagner c'est le *competitive edge*. Les délais de livraison, qui étaient importants en 1977 mais avaient disparu en 1985, font une timide réapparition en 1992 (timide si l'on tient compte de la fréquence, cependant on se rappellera que les livraisons à temps sont considérées comme l'une des conditions de survie des organisations, dans l'énoncé #4). Les préoccupations pour les ressources rares ont définitivement disparu. Le nom *productivity* ne fait son apparition qu'en 1985 (on compte aussi une instance de la forme adjectivale *productive*), mais il est présent en 1977 par le biais de l'adverbe *productively*, de même que par l'usage de l'adjectif *effective* (utilisé trois fois en 1977 et deux fois en 1985) et par l'expression *not wasted* (utilisée une fois en 1977 et en 1985). Par ailleurs, on voit apparaître en 1992 un intérêt pour les

*quality awards*¹⁴ et, de façon générale, pour le succès (marqué par l'adjectif *successful* et par les références à *world-class* et à *status*)

Enfin¹⁵, la catégorie *position/description* fait aussi apparaître des changements révélateurs : en 1977, le positionnement est surtout affaire de point de vue à adopter par rapport à la situation (*points, viewpoints, context*) ; en 1985, il est lié à différents aspects de la gestion et de l'entreprise (*areas, stage, conditions*) ; en 1992, il est surtout temporel (*future, 20th century, our time*). L'importance accordée au changement commence en 1985, mais les mots *improvements, enlargement, extensions, etc.*, y font essentiellement référence aux changements apportés à la nouvelle édition du livre. On réfère aussi aux changements apportés au livre dans le texte de 1992, mais les *améliorations (improvements)* dont il est si souvent question renvoient maintenant à l'*amélioration continue* que les organisations sont censées réaliser, et dont l'objet n'est jamais déterminé (le recours à la nominalisation plutôt qu'au verbe permettant d'éliminer le complément d'objet direct). L'adjectif *continuous*, relevé cinq fois, est aussi présent sous la forme *continued* et *never ending*. Par ailleurs, les changements sur lesquels la préface de 1992 met l'accent sont d'abord ceux attribués à l'environnement socio-économique. Ils sont indiqués par le terme *evolution* (3 fois) et par la forme verbale *giving way to* (2 fois).

Dans l'ensemble, l'analyse par agrégation fait ressortir les changements suivants : de 1977 à 1985, la qualité devient associée à un ensemble beaucoup plus varié et complexe d'éléments, particulièrement en ce qui a trait à la mise en oeuvre et aux acteurs organisationnels impliqués ; de 1985 à 1992, la qualité

¹⁴ Il n'est toutefois pas étonnant qu'on n'en ait pas parlé avant : le Malcolm Baldrige Award a été créé à la fin des années 80 et le Prix Deming n'a été octroyé qu'à des entreprises japonaises jusqu'à la fin des années 80.

¹⁵ Nous ne discuterons pas de la catégorie *contexte d'écriture*, qui n'est pas liée directement à l'évolution des notions. Soulignons toutefois une différence intéressante : en 1977, on réfère deux fois aux *authors* (indiqués aussi, deux autres fois, par *we*), à l'*editor*, mais pas aux lecteurs ; en 1985, les auteurs ne réfèrent plus à eux-mêmes (ils parlent par le biais de *this new edition*) mais réfèrent trois fois aux *readers* ; en 1992, la voix explicite des auteurs réapparaît (par le biais de *we*), et on trouve encore une référence aux *readers*.

devient associée à un ensemble de considérations globales, moins bien précisées, extérieures à l'organisation et à saveur plus morale.

6.3.4. Les nominalisations et les compositions

Lors de l'analyse de la construction du TQM, au chapitre précédent, nous avons vu le rôle joué par les processus de nominalisation et de composition dans la formation des notions. Il nous a donc semblé intéressant de comparer nos trois préfaces sur ces deux plans.

Tel qu'on l'a vu, un des principaux effets des nominalisations et des compositions est d'augmenter la densité lexicale du texte. On peut mesurer cet effet en établissant la proportion des items lexicaux porteurs de contenu (les noms, les adjectifs, les adverbes et la partie principale des verbes) par rapport au nombre total de mots (Eggins, 1994). Les trois préfaces montrent des résultats comparables, avec un ratio de 58,7% en 1977, 61% en 1985 et 58,5% en 1992. En revanche, les nominalisations diffèrent d'une préface à l'autre : celles de la préface de 1977 touchent surtout les termes techniques et l'accomplissement d'actions concrètes (*reliability, detection, correction, control, scrap, rework, repair, scheduling, delivery, deficiencies*), de même que l'obtention de résultats financiers (*savings, gains*). Les nominalisations de la préface de 1992 ont surtout trait à des changements généraux (*improvements, expansions, extensions*) ou encore décrivent des états mentaux ou émotionnels (*knowledge, involvement, embarkment, commitment, dedication*). La préface de 1985 contient un mélange des nominalisations de 1977 et de 1992.

Nous avons ensuite analysé les groupes nominaux et les compositions comprenant le mot *quality*¹⁶. Alors que l'agrégation nous forçait à décontextualiser les items lexicaux et que les chaînes lexicales nous limitaient à une cooccurrence

¹⁶ Nous nous limitons à ces groupes nominaux et à ces compositions pour des raisons pratiques. Notre choix du terme *quality* est justifié par le fait qu'il s'agit de la notion centrale de notre étude, et par le fait qu'elle est aussi l'item porteur de contenu le plus fréquent dans les préfaces de 1985 et de 1992 (il arrive au second rang en 1977, tout juste derrière *product/ production*).

relativement lâche du mot *quality* et des autres mots (l'unité de référence étant la phrase), l'analyse des groupes nominaux et des compositions nous permet d'apprécier la manière dont on tente d'associer différentes notions à partir de l'expansion des noms têtes (le nom central du groupe, qui est modifié par les autres éléments). On trouvera au tableau 6.8 le recensement des groupes nominaux incluant le terme *quality* et, au tableau 6.9, les compositions qui peuvent en être extraites¹⁷.

Tant en matière de nombre que de variété, on compte davantage de groupes nominaux et de compositions dans les préfaces de 1985 et de 1992 que dans celle de 1977. Dans le cas de la préface de 1985, cela peut s'expliquer en partie par le fait qu'il s'agit du texte le plus long et qui utilise le plus fréquemment le terme *quality* (20 fois, représentant 4,8% des items lexicaux porteurs de contenu)¹⁸. Néanmoins, l'augmentation correspond aux observations du chapitre précédent selon lesquelles les textes plus récents contiennent une plus grande variété de compositions autour du mot *quality*. Mais, plus que le nombre et la variété, ce sont les associations réalisées grâce aux groupes nominaux et aux compositions qui retiennent ici notre attention.

Considérons d'abord les groupes et les compositions formés dans le texte de 1977. On y voit ressortir la forte association de *quality* et *control* (elle apparaît dans cinq composition sur huit), déjà apparente dans l'analyse des cooccurrences

¹⁷ On entend par *groupe nominal* la ou les parties de l'énoncé formées des noms et des mots qui les accompagnent (articles, adjectifs et prépositions). Le groupe nominal est donc plus large que la composition. Nous avons retenu comme critère de repérage des compositions ce qui nous semblait être l'utilisation comme un seul mot, identifiable à partir du contexte grammatical mais découlant aussi d'une certaine connaissance du champ. De façon générale, les adjectifs, articles et prépositions en sont donc exclus. Toutefois, nous avons fait certaines entorses à cette règle : par exemple, nous avons conservé l'adjectif *total* dans l'expression *total quality management* puisqu'elle devient TQM (ce qui indique une lexicalisation). Nous avons aussi conservé la préposition *of*, dans les cas qui permettaient de mettre en évidence la présence de phrases syntaxiques constituant les prémices de certaines compositions (ex. : *control of quality - quality control*).

¹⁸ Par comparaison, le terme *quality* apparaît 8 fois en 1977 (ce qui représente 3% des items lexicaux) et 14 fois en 1992 (4,4%).

1977	1985	1992
<p>effective systems for the control of quality in industry</p> <p>a cost-effective quality program</p> <p>a quality-controlled product</p> <p>fewer quality problems</p> <p>objectives of acceptable quality within a context of cost savings and profitability</p> <p>a large and important part of modern quality control and reliability assurance</p> <p>the total systems approach in cost-effective, energy-economic and sales-building quality control</p> <p>vast experience and practical know-how in the quality control and editorial fields</p>	<p>both price and quality</p> <p>quality and reliability of product and processing</p> <p>quality control methods</p> <p>a good quality control program</p> <p>dramatically better quality and reliability in the final product</p> <p>the morale value of worker participation in the quality-cost-productivity drive</p> <p>a quality controlled product</p> <p>product quality reputation</p> <p>an effective quality control program</p> <p>a healthy, growing program of statistical process control towards quality and reliability products</p> <p>good management of quality</p> <p>today's highly competitive quality, cost, and productivity conditions</p> <p>principal statistical methods of quality control</p> <p>the operator involved in quality</p> <p>the reader's understanding of quality control</p> <p>reliability — quality in the time dimension</p> <p>extensions of quality control to financial and administrative areas</p> <p>statistical quality control techniques</p> <p>service industries' need for quality control</p> <p>Quality Circles</p>	<p>the delivery of quality products, on time, and at competitive pricing</p> <p>product quality</p> <p>quality control today</p> <p>quality systems</p> <p>the quality decisions</p> <p>the philosophy of total quality management</p> <p>the blending of total quality control (TQC) with TEI and just-in-time manufacturing concepts</p> <p>the quality management tools for world class manufacturing or service</p> <p>the Taguchi Quality Loss Function</p> <p>TQC</p> <p>the evolution of the quality effort</p> <p>Quality Circles</p> <p>quality</p> <p>in terms of quality and reliability</p> <p>quality awards</p>

Tableau 6.8. Les groupes nominaux incluant le terme *quality*

1977	1985	1992
control of quality quality control (3) quality-controlled product	quality control (3) quality control program (2) quality control methods methods of quality control quality control techniques	quality control total quality control TQC
quality program	quality controlled product product quality reputation	total quality management quality management tools
quality problems	quality-cost-productivity drive	quality products product quality
quality	management of quality	quality systems
	Quality Circles	quality decisions
	quality (7)	quality effort
		Quality Loss Function
		Quality Circles
		quality awards
		quality (2)

Tableau 6.9. Les compositions incluant le terme *quality*

et encore plus évidente maintenant. Le lien entre *quality* et *cost* était aussi visible auparavant, mais cette fois sa signification s'affine : dans les groupes nominaux, le contrôle de la qualité n'apparaît pas seulement comme un moyen de réduire des coûts qui lui seraient extérieurs mais comme une activité qui est subordonnée aux coûts et qui doit elle-même être économique (*cost-effective quality program, cost-effective [...] quality control, effective systems for the control of quality, objectives of acceptable quality within a context of cost savings and profitability*). Le contrôle de la qualité est aussi modifié par les adjectifs *energy-economic* et *sales-building*. Le lien *quality-product*, qui était présent dans l'analyse des cooccurrences,

s'estompe un peu ici (il n'est présent que dans un des groupes nominaux), et c'est le fait d'être contrôlé au regard de la qualité qui modifie le produit (avec la forme adjectivale dans *quality-controlled product*). On notera au passage la disparition du trait d'union dans la même expression, reprise en 1985 (*quality controlled product*). Il peut ne s'agir là que d'un oubli ou d'un caprice des auteurs et, en principe, les deux formes ont le même sens. En pratique toutefois, le trait d'union facilite la compréhension des rapports fonctionnels entre les membres de la composition (*quality* et *controlled* sont d'abord reliés entre eux, puis ensuite à *product*). De plus, tout comme la majuscule (qu'on retrouvera dans *Quality Circles*), il est une marque de lexicalisation (Sager, 1990). On aurait donc pu interpréter sa disparition comme une façon de désinstitutionnaliser le lien entre *quality* et *control*, mais la fréquence des cooccurrences de ces deux termes, dans la préface de 1985, interdit une telle conclusion (d'autant plus que l'analyse des cooccurrences est encore renforcée par celle des groupes nominaux : dans 9 des 20 groupes, les mots *quality* et *control* sont contigus).

Alors que la préface de 1977 subordonne la qualité aux coûts et à l'efficacité, celle de 1985 tend à les mettre sur un pied d'égalité. On trouve ainsi, dans deux des groupes nominaux, *the quality-cost-productivity drive* et *highly competitive quality, cost, and productivity conditions*. On remarque aussi, à trois reprises, l'expression *quality and reliability*. Cette juxtaposition tend à présenter les deux termes comme des notions différentes (le texte définit d'ailleurs *reliability* comme *quality in the time dimension*) et également importantes¹⁹. Le *product* apparaît aussi dans 5 groupes sur 20. L'examen des groupes nominaux de la préface de 1985 fait également apparaître deux caractéristiques intéressantes. La première a trait aux qualificatifs : le *quality control program* (et ses synonymes) de 1985 doit toujours être *effective*, mais il doit aussi être *good* (2), *healthy*, *growing*. Alors qu'en 1977 on voulait *fewer quality problems* dans le cadre d'un objectif de *acceptable quality*, en 1985 on veut obtenir une *dramatically better quality* pour

¹⁹ On retrouve ici, probablement, les retombées du débat entre *gestion de la qualité* et *gestion de la fiabilité* dont nous avons vu les effets sur la façon de définir la qualité au chapitre 4. Il est curieux cependant que l'accent sur la fiabilité ne soit mis que dans la préface de 1985, alors que le débat est présent chez Grant et Bell en 1961 et chez Juran en 1974.

pallier des conditions qui sont *highly competitive*. La seconde caractéristique tient à la présence assez importante (dans 5 groupes sur 20) des acteurs organisationnels à l'intérieur des groupes nominaux formés autour du mot *quality*. On y trouve *worker, operator, reader, financial and administrative areas*, et *service industries*. Cette présence est d'autant plus remarquable que les acteurs organisationnels sont pratiquement absents des groupes nominaux de 1977 et de 1992.

En 1992, le *quality control* et le *quality management* sont devenus *total*, ce qui coïncide avec les données des chapitres précédents sur l'usage de cet adjectif et l'émergence du TQM. Autrement, les groupes nominaux et les compositions de la préface de 1992 se caractérisent avant tout par la variété des contextes d'usage du mot *quality*. Alors que certaines compositions étaient répétées en 1977 et en 1985 (*quality control, quality control program*), toutes les compositions de 1992 sont différentes, et elles présentent peu de similitudes permettant d'en faire l'agrégation. Non seulement la qualité n'est-elle plus fortement associée ni au contrôle, ni aux produits, mais elle n'est reliée à aucun autre terme ni même à aucune autre classe de termes.

6.3.5. La cohésion textuelle

Nous croyons qu'on peut étendre l'examen des facteurs qui contribuent à l'articulation des notions jusqu'à la cohésion d'ensemble des textes qui en font usage. D'après Eggins (1994), en effet, la cohésion textuelle est liée de près à sa cohérence, c'est-à-dire à la capacité du texte à avoir du sens dans un contexte donné. Nous n'analyserons pas en détail les différents éléments qui donnent de la cohésion à nos trois préfaces. Toutefois, puisque nous avons déjà entre les mains quelques données sur ce point, il nous a semblé pertinent de les compiler ici et d'y ajouter un peu.

Nous avons souligné plus tôt qu'il existe, selon Eggins (1994) et Halliday (1985), trois sources de cohésion dans les textes écrits : les enchaînements, le lexique et la référence. Nous avons déjà traité des deux premières en examinant les schémas RST et les chaînes lexicales. La troisième, la *référence*, concerne la manière dont l'auteur introduit les participants du texte et y fait référence par la suite. L'introduction d'un participant peut se faire soit par une présentation (le lecteur n'est alors pas censé connaître déjà ce participant), soit par une présomption que les lecteurs savent déjà de quoi (ou de qui) on parle. Cette présomption peut se fonder sur le contexte culturel général (on l'appelle alors *référence homophorique*, par exemple dans l'expression *the twentieth century*) ou sur le contexte immédiat de lecture (on l'appelle alors *référence exophorique*, par exemple l'emploi du pronom *we* par lequel les auteurs se désignent eux-mêmes). De façon générale, un participant présenté par les auteurs est introduit par un article indéfini (*a, an*), alors qu'un participant présumé connu par référence homophorique est introduit par l'article défini *the*. Cette règle permet de faire apparaître des différences intéressantes dans les groupes nominaux recensés à la section précédente (tableau 6.8) : en 1977, 3 groupes sur 8 commencent par un article indéfini, et un seul par *the* ; en 1985, 4 groupes sur 20 commencent par un article indéfini, et trois par *the* ; en 1992, aucun des groupes ne commence par un article indéfini, alors que 7 groupes sur 14 commencent par *the*. De plus, si on considère les textes dans leur ensemble, le recours à l'article défini est plus fréquent en 1992 (36 fois, soit 6,6% de tous les mots du texte, contre 4,7% en 1985 et 3,5% en 1977). Bien qu'il s'agisse d'une analyse très superficielle, elle permet de penser que les auteurs ont de plus en plus tendance à présenter les concepts et les événements dont ils parlent comme des faits déjà connus, qui n'ont pas à être présentés (ni discutés).

La forme de référence qui contribue le plus à la cohésion textuelle est la *référence anaphorique*, c'est-à-dire celle dont le référent a été introduit plus tôt dans le texte. Elle se fait généralement par le biais de pronoms personnels (*they, their, etc.*) ou démonstratifs (*this, these, etc.*). On trouve des références anaphoriques

à 14 reprises dans le texte de 1977 (3% du total des mots), à 17 reprises dans celui de 1985 (2,5%), et à 6 reprises seulement dans le texte de 1992 (1,1%).

On peut maintenant comparer nos trois préfaces en ce qui a trait aux différentes sources de cohésion textuelle, tel que montré au tableau 6.10. Il s'agit, bien entendu, d'une évaluation relative résultant de l'interprétation des analyses que nous avons faites (par exemple, la cohésion par répétition lexicale semblant égale dans les trois cas, elle est qualifiée de *moyenne*. Nous n'avons pas d'autre critère d'évaluation que la comparaison des trois préfaces entre elles). Tout de même, elle permet de faire ressortir que la préface de 1992 est nettement désavantagée par rapport aux deux précédentes. C'est essentiellement par la répétition des mêmes mots (qui sont, rappelons-le, *quality, company, improvement, world, management* et *program*) que le texte de 1992 acquiert un peu de la *texture* qui le distingue d'un *non-texte* (Eggins, 1994).

	1977	1985	1992
Cohésion par l'enchaînement des énoncés	forte	moyenne	faible
Cohésion par répétition lexicale	moyenne	moyenne	moyenne
Cohésion par co-occurrence lexicale	moyenne	forte	faible
Cohésion par référence anaphorique	moyenne	moyenne	faible

Tableau 6.10. Evaluation relative des sources de cohésion textuelle

6.3.6. Les modalités

La dernière analyse des caractéristiques lexico-grammaticales que nous effectuerons portera sur les modalités. Les modalités sont la façon dont un auteur s'insère dans le texte pour prendre position au regard des propositions qu'il énonce. Cette prise de position peut être de deux ordres : *épistémique* (l'auteur qualifie alors le degré de probabilité ou de normalité des faits énoncés) ou *déontique* (l'auteur qualifie alors le degré d'obligation ou d'inclination envers des actes à accomplir). En plus de projeter le lecteur dans un acte à venir, les modalités déontiques ont comme particularité de s'ancrer dans une *source déontique*, qui justifie l'obligation ou l'inclination à accomplir l'action décrite (Lyons, 1980). La source déontique peut être une autorité extérieure, un principe moral ou juridique, ou encore une force intérieure qui pousse les lecteurs à agir.

L'intrusion de l'auteur dans le texte n'est pas qu'une manifestation de son désir de donner son opinion ou d'exprimer son degré de certitude quant aux faits ou à la situation décrits par le texte. Elle est aussi une façon d'établir sa relation au lecteur, elle a une signification interpersonnelle (Martin, 1992). Par exemple, l'auteur (ou le locuteur, dans une conversation) prendra soin d'utiliser des termes modaux dits "faibles" (*you might consider, perhaps, I think that*, plutôt que *you have to, surely, I know that*) lorsqu'il veut manifester sa déférence envers son interlocuteur (Eggins, 1994). Les modalités ne peuvent donc se comprendre qu'à partir de la fonction instrumentale et interpersonnelle du langage.

Les modalités épistémiques et déontiques correspondent à peu près à ce que Halliday (1985) appelle la *modalisation* et la *modulation*. Nous retiendrons plutôt ces termes, puisque c'est chez Halliday que le concept de modalité est le mieux développé. Selon lui, tous les termes modaux n'ont pas la même force, et il propose donc de distinguer trois *valeurs modales* : faible, moyenne et élevée. La combinaison des formes modales et de leurs valeurs peut s'exprimer de la façon suivante (tableau 6.11) :

	Modalisation		Modulation	
	Probabilité	Normalité (<i>usuality</i>)	Obligation	Inclination
élevée	certain	toujours	exigé	déterminé
moyenne	probable	habituellement	censé	enthousiaste
faible	possible	parfois	permis	consentant

Tableau 6.11. Formes et valeurs modales (adapté de Halliday, 1985 :337)

Par ailleurs, les modalités peuvent prendre différentes formes²⁰. L'une des plus apparente est l'*auxiliaire modal* (*may, might, could, can, shall, should, will, would, must, need, ought, is to, have to*). On trouve aussi des verbes modaux (*reckon, guess, think, suppose, surmise, be sure of, etc.*), de même que des adverbes et des adjectifs (*perhaps, maybe, probably, certainly, sometimes, usually, always, never ; possible, sure, obvious, etc.*). La modalité est parfois exprimé par le biais de locutions ou de tournures de phrases particulières (*in my opinion, everyone admits that, it stands to reason that, etc.*) qui, on le voit, tentent parfois de rendre objective et indiscutable une position qui n'en est pas moins celle des auteurs (Eggins, 1994). Enfin, selon Lyons (1980), le temps grammatical peut aussi constituer une modalité. Par exemple, la référence à l'avenir serait autant une question de modalité qu'une référence purement temporelle, comme l'indique, en anglais, l'*auxiliaire will* (qui veut aussi dire *volonté*).

Puisque les modalités touchent à la fois la montée en fait (en établissant la certitude ou la normalité des énoncés) et l'incitation ou l'obligation à l'action, leur analyse nous paraissait essentielle à la compréhension des processus de traduction que l'on retrouve dans nos trois préfaces. Nous avons donc, à partir des considérations précédentes, relu nos textes en y cherchant les modalisations et les

²⁰ Elle peut en prendre d'autres encore dans la conversation, par exemple l'intonation ou les modes impératif et interrogatif.

modulations. Les résultats de ce recensement sont montrés au tableau 6.12.

1977	1985	1992
auxiliaires modaux		
<p>will soon give way to will forestall and avoid so will ... marketability grow will both benefit</p> <p>may tend to view we may note deficiencies that may remain</p>	<p>can be made better can be tremendous can increase profitability can affect individual readings can experience the nature of this can affect must adjust may be found should enhance does not have to visit</p>	<p>nothing can be more can be used to should enhance</p>
verbes modaux		
<p>may tend to view the authors wish to are permitted to grow into</p>	<p>require priority concern requires an understanding permits closer settings permit highly competitive has forced data tend to</p>	
adjectifs / adverbes modaux		
<p>have always been welcome it is particularly significant today that...</p>	<p>some even go to the extent of essential materials essential concepts needed by</p>	<p>no single... more ...than nothing ... more ... than If... it is essential that essential ingredients needed to</p>
autres		
	it is up to	

Tableau 6.12. Les formes modales dans les trois préfaces de Lester et al.

La préface de 1977 contient essentiellement des modalités, alors que les auteurs s'expriment sur la probabilité d'événements futurs par l'usage de *will* (4 fois, modalisation de valeur moyenne). On y trouve aussi trois fois l'auxiliaire *may*, qui peut agir soit comme modalisation (*may tend to view, that may remain*) soit comme modulation (*we may note*), mais qui a toujours une intensité faible. Les seules autres modulations sont ou bien de faible intensité (*are permitted to grow into*), ou bien visent les auteurs eux-mêmes (*the authors wish to extend their appreciation to*, dans les remerciements). Enfin, les seules modalités fortes sont des modalisations, et elles se retrouvent couplées à l'intérieur de la structure concessive "cost savings from... have *always* been welcome, but it is *particularly significant* today that...". Dans l'ensemble, la préface de 1977 se distingue donc par la présence de promesses quant à l'avenir, la déférence face aux lecteurs, et la quasi-absence d'obligation.

La préface de 1985 est placée sous le signe de la possibilité et de l'obligation. La possibilité est présente dans l'usage, à six reprises, de l'auxiliaire *can*. Bien que cet auxiliaire soit généralement classé comme une modalisation (indiquant une probabilité réduite), nous croyons pourtant qu'il prend un sens différent lorsqu'il est couplé à un verbe d'action (*can be made, can increase, can experience*), comme c'est souvent le cas dans la littérature populaire en gestion. Il indique alors la *faisabilité*, la *capacité*, ce qui, dans un discours adressé à des gens d'action placés un contexte où d'autres actions ne semblent plus possibles, équivaut presque à la modulation *should* ("c'est faisable, alors vous devriez le faire"). Nous avons donc considéré les trois exemples cités plus haut comme des modulations de valeur faible à moyenne. On trouve aussi, pour soutenir cette interprétation, deux cas où on utilise le verbe *permit*, dont le sens s'apparente à *can* et qui indique une modulation faible. D'autres modulations, souvent fortes, sont d'ailleurs présentes dans ce texte : *must, require (2), has forced, essential (2), needed*, et surtout la locution *it is up to*. Il contient cependant peu de modalités, et elles sont moyennes ou faibles (*should, tend to, may be found, some even*). Cependant, on pourrait interpréter les formes *to realize that, have learned* et *the principal lessons ... are*, qui enchâssent ce qui était au rang de promesse en 1977,

comme autant de façons d'exprimer la certitude. Mais il ne s'agit pas là de modalités à proprement parler, puisque les auteurs se retirent derrière les *faits*.

Le nombre de formulations modales diminue considérablement en 1992. On y trouve trois modalisations, dont deux sont très fortes puisqu'elles nient toute autre possibilité (*nothing can be more..., no single factor impacts more...*). Quatre modulations sont aussi recensées, dont trois de forte valeur : *essential, needed*, et surtout la conditionnelle *if a company is to grow and prosper in the future, it is essential that...* La présence presque exclusive de modalités fortes pourrait être, ici, plus importante que le nombre : on peut interpréter l'absence de modalité faible comme l'absence de doute ou de tergiversation face à la situation actuelle et à ce qu'il convient de faire. Cette analyse est soutenue par l'usage, à trois reprises, du *présent continu* (temps qui n'est jamais utilisé dans les préfaces précédentes). Le sentiment d'urgence et de certitude convoqué par cette forme verbale est accentué par les adverbes *quickly* et *rapidly* (*trade barriers are quickly being eroded ; we are rapidly approaching a world-wide free trade economy*) utilisés au début du texte. Il est aussi cohérent avec l'abondance des références homophoriques, qui ont pour effet de renvoyer le lecteur à des faits supposés connus et acceptés.

6.3.7. Synthèse de l'organisation lexico-grammaticale des trois préfaces

De quoi parlent donc nos préfaces, finalement? Celle de 1977 parle des produits, des problèmes que posent les défauts dont ils sont atteints, et des économies qui pourraient être réalisées par un meilleur contrôle de la qualité. Ainsi, la notion de qualité s'oppose aux pertes occasionnées par les réparations et les réusinages, et c'est par les produits qu'elle est reliée aux clients. Par ailleurs, la qualité est toujours subordonnée aux économies à réaliser (*within a context of cost savings and profitability*), qu'il s'agisse d'économie d'argent ou de ressources rares, ou encore d'augmentation des ventes et de réduction des problèmes de livraison. Ce qui est présenté avec le plus grand degré de précision, presque sous la forme

de promesses, ce sont les avantages à obtenir par la gestion de la qualité. La subordination n'est pas que notionnelle : les auteurs s'expriment avec déférence, font des concessions et prennent soin de souligner que le point de vue qu'ils adoptent est celui qui va dans le sens des intérêts (essentiellement financiers et opérationnels) de leurs lecteurs.

En 1985, la qualité devient vraiment le thème central du texte, alors qu'elle est au coeur d'un véritable réseau de termes qui tendent à la présenter comme une considération stratégique. Elle n'a pas perdu son lien avec la technique, toutefois. Bien au contraire, elle est liée encore plus fortement au contrôle et aux outils statistiques, particulièrement à ceux qui mesurent la variation. Mais elle devient aussi un objet de connaissance et une occasion de participation dont l'usage doit être étendu. Les promesses du passé quant aux gains à faire sont devenues des faits établis, *connus*. Ce sont maintenant les différents acteurs organisationnels qui sont identifiés avec soin, de même que l'état de leur savoir, de leur prise de conscience et de leur motivation. Si les associations augmentent, les mises en opposition, elles, perdent de leur importance. Le ton se fait aussi plus pressant, plus certain, moins soumis, alors qu'on met l'accent sur la faisabilité et la nécessité, pour les gestionnaires, de passer à l'action.

Quant à la préface de 1992, il est difficile de dire que son objet premier soit vraiment la qualité, même si ce terme demeure le plus fréquent. En effet, la désagrégation du champ notionnel (malgré la présence de chaînes lexicales) et la faible cohésion textuelle compliquent l'identification d'un thème central. Il nous semble que ce dont le texte parle, en fait, c'est de changement et d'ambition, comme le marquent les nombreuses références au temps, à l'évolution de l'environnement, à la nécessité de reconquérir le *competitive edge* sur l'échiquier mondial, et ce en améliorant de façon continue on ne sait trop quoi et en adoptant une approche *totale*. Le besoin de changement est apparemment urgent et ses raisons, évidentes. Les aspects techniques, particulièrement ceux liés au contrôle, sont presque entièrement évacués. Enfin, tant les préoccupations que les acteurs sont globalisés. Les macroacteurs (souvent extérieurs à l'organisation) ont pris le

pas sur les personnes, qui ne sont plus désignées que par des termes génériques ou généraux. Quant aux divers avantages économiques et opérationnels qui constituaient la valeur technique de la gestion de la qualité, ils sont remplacés par des gains symboliques et la promesse d'une plus grande légitimité. S'il faut gérer la qualité, c'est avant tout par obligation morale, pour suivre l'exemple des autres, être les plus forts et, éventuellement, remporter des prix.

6.4. Discussion

Il est maintenant temps de mettre ensemble les analyses précédentes et d'en tirer des conclusions. Dans un premier temps, nous allons tisser des liens avec les chapitres précédents et chercher à comprendre comment nos trois préfaces contribuent à l'évolution des notions tout en la reflétant. Dans un second temps, nous passerons en revue les différents aspects du processus de traduction qui se manifestent dans les textes.

6.4.1. L'évolution des notions

Aucune des trois préfaces ne propose de définition de la qualité ou du TQM. En fait, on y trouve même très peu de trace directe des définitions de la qualité recensées au chapitre 4. Lester et ses coauteurs n'utilisent jamais les expressions *product characteristics*, *fitness for use*, *customer satisfaction* ou *excellence*. L'usage du mot *value* (une fois dans chaque préface) n'est pas relié aux définitions de la qualité par la valeur, sauf peut-être dans le texte de 1992 où on parle de *reduce nonvalue operations*. En revanche, on y trouve une référence indirecte, couplée à la notion de conformité, dans la préface de 1977 : *the manufacturer's reputation for conformance to specifications at reasonable prices increases*.

Tel qu'attendu, la première référence au TQM n'apparaît que dans la préface de 1992. Ce n'est aussi que dans cette dernière préface qu'on trouve une référence au TQC alors que le *total quality control* a été introduit par Feigenbaum dès 1956.

On remarque que les deux mentions qui sont faites du TQC ont essentiellement pour but d'associer des techniques de gestion des opérations et des approches à caractère moral : *The blending of total quality control (TQC) with TEI [total employee involvement] and Just-In-Time manufacturing concepts provides the means for gaining the competitive edge*, et *The organization for TQC has been to show the evolution of the quality effort and various concepts such as Quality Circles and Employee Involvement as a Corporate Culture*. Ceci tend à confirmer que la mobilisation du TQC, dans les années 80, tient au moins autant aux possibilités d'emphase et de syllepse offertes par le mot *total* qu'à une quelconque redécouverte des théories de Feigenbaum.

Le *total quality management* n'est mentionné qu'une fois dans le texte de 1992, dans l'important énoncé *it is essential that it embrace the philosophy of total quality management* qui constitue la condition de réalisation de *If a company is to grow and prosper in the future*. Ces deux énoncés arrivent en conclusion de la première partie du texte, où il est question de la menace posée par le nouvel ordre économique mondial et de l'importance de respecter les libertés. La structure rhétorique du texte fait donc du TQM le lieu d'intégration des préoccupations économiques et morales. D'autre part, l'unique mention du TQM est soutenue par la présence de plusieurs des éléments retrouvés dans les définitions du TQM analysées au chapitre précédent. Par exemple, on compte cinq références à l'amélioration continue (sans qu'un objet précis ne soit jamais donné à l'amélioration). Les employés et leur intérêts sont aussi mentionnés à plusieurs reprises (quoique, curieusement, les clients et leur satisfaction sont absents).

Même si le mot *quality* n'est jamais défini à l'intérieur de nos préfaces, les contextes dans lesquels il est utilisé permettent d'en cerner à peu près le sens et, surtout, d'en voir l'évolution. Dans la préface de 1977, la qualité est très nettement une caractéristique visible que possèdent ou non les produits. Elle est affaire de conformité à des spécifications (*manufacturer's reputation for conformance to specification*), ce qui en fait un objet manifeste, mesurable, contrôlable. Enfin, elle constitue une préoccupation concrète, terre à terre : elle est le contraire d'un produit

qu'il faut jeter, réparer ou réusiner, elle permet d'économiser l'énergie et de réduire le gaspillage.

En 1985, la qualité est plus que jamais une caractéristique maîtrisable et contrôlable, et elle est de plus en plus contrôlée statistiquement à partir des variations qui se produisent pendant la fabrication²¹. Le réseau serré et complexe de termes qui y sont associés en font toutefois une préoccupation plus importante, plus stratégique. Si elle est toujours liée aux produits, la qualité peut maintenant être étendue aux entreprises de services et aux fonctions autres que la fabrication (la préface ne stipule pas comment, mais indique qu'un chapitre du livre est consacré à cette question).

En 1992, on assiste cependant à une rupture. D'abord, la notion de qualité n'est pratiquement plus associée ni au contrôle ni aux produits. Les deux seuls liens entre la qualité et les produits se font par les compositions *product quality* et *quality products*. L'inversion des termes n'est pas sans conséquence, car le mot *quality* n'a pas tout à fait le même sens dans les deux cas. Dans *product quality*, la qualité est le nom tête, elle constitue un objet mesurable, maîtrisable, contrôlable. Dans *quality products*, la qualité est un adjectif, une évaluation appliquée au nom tête *products*. L'expression "un produit de qualité" réfère à un degré d'excellence, à une essence. Dans la préface de 1992, on ne parle plus d'ailleurs d'"*acceptable quality*" (1977) ou de "*dramatically better quality and reliability in the final product*" (1985), mais de "*best product or service for worldwide consumption*".

La seconde facette de la rupture est l'effritement de l'ensemble du champ notionnel : le mot *quality* n'est relié qu'à un petit nombre d'autres termes, et encore faiblement. Il est également placé dans une variété de contextes et de

²¹Rappelons que les méthodes de contrôle de la variation des procédés datent du début des années 30. Elles ne sont donc pas, en 1985, une nouveauté : ce sont les auteurs qui ont choisi de mettre cet aspect en évidence, alors qu'en 1977 ils ne voulaient pas trop parler des méthodes statistiques (souvenons-nous qu'ils disaient alors : *we refer to these statistical techniques [...] predominantly, however, we emphasize ...*). Selon Coles (1999), le contrôle statistique des procédés constitue une des "minimodes" du début des années 80, probablement à la faveur de la popularité de Deming et de l'association des outils statistiques au miracle japonais. Nous verrons plus loin une autre raison permettant d'expliquer sa présence dans le texte de 1985.

compositions différents. Le cadre général dans lequel la qualité est discutée se compose maintenant d'acteurs et d'enjeux globaux, généraux, souvent peu précis. Même le texte dans son ensemble présente peu de cohésion. Ainsi, alors que le sens du mot qualité était assez clair dans les préfaces de 1977 et 1985, il n'est plus du tout évident dans celle de 1992.

Tout semble indiquer que, dans la préface de 1992, la qualité sert essentiellement de motif commun (au sens pictural du terme) permettant d'harmoniser des éléments par ailleurs disparates. Rappelons que la seule source importante de cohésion textuelle de cette préface vient de la répétition lexicale. Ce sont les chaînes lexicales — dont la plus longue est formée par le mot *quality* — qui permettent à la préface de 1992 d'être véritablement un texte et non simplement une série de phrases mises bout à bout. Mais alors que, dans les textes de 1977 et surtout de 1985, le mot *qualité* est rempli de sens grâce à la régularité de ses associations à d'autres termes, ce n'est pas le cas en 1992.

On ne peut attribuer l'ambiguïté ou le manque de cohésion textuelle de la préface de 1992 à un manque d'expérience ou d'expertise des auteurs : ce sont les mêmes qui présentaient une argumentation serrée en 1977 et qui faisaient de la qualité, en 1985, un objet mesurable, maîtrisable et contrôlable. L'ouvrage lui-même porte toujours le même titre, il a toujours le même format et le même éditeur. Par ailleurs, la façon dont l'utilisation du terme *qualité* change au fil des éditions présente des similitudes avec l'évolution des définitions stipulatives. On se souvient que c'est à partir du milieu des années 80 qu'on assiste à la poussée des définitions subjectives comme la satisfaction et l'excellence, à l'arrivée des "nouvelles" définitions et à la prolifération des définitions multiples. La malléabilité de la notion de qualité dans la préface de 1992 n'est donc pas un phénomène isolé ou surprenant. Pour le comprendre il nous faut, ici encore, nous tourner vers le processus de traduction.

6.4.2. La traduction à l'oeuvre

Les traces du processus de traduction ne manquent pas dans nos trois préfaces. Nous allons les reprendre en les organisant autour des principaux construits du chapitre 3.

6.4.2.1. Problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation

Dans la préface de 1977, le problème de départ est clairement exposé (*increasing concern for consumer protection and the emphasis on product reliability*) et, si les auteurs proposent une solution (*create effective systems for the control of quality in industry*), cette solution demeure soumise à un autre impératif (*towards objectives of acceptable quality within a context of cost savings and profitability*). Cet impératif définit à la fois les acteurs principaux auxquels on s'adresse (le *management*, tel qu'indiqué par une chaîne lexicale et par la nature des actions à entreprendre) et la préoccupation première qui leur est imputée (faire des économies). Toutefois, un obstacle se dresse : les auteurs savent que les gestionnaires considèrent le contrôle de la qualité comme *burdensome*, et tout le projet de la préface consiste alors à éliminer cet obstacle par un travail d'intéressement. C'est ce qui motive le long processus de preuve qui suit, et que la structure RST met bien en évidence. Dans le cadre de cette preuve seront mobilisés et problématisés les intérêts que peuvent avoir les gestionnaires de cette époque : conserver l'énergie et les ressources rares — un élément important en cette période post choc pétrolier —, utiliser la main-d'oeuvre à des fins productives, et éliminer un ensemble d'irritants (plaintes des clients, retards de livraison, etc.). Des alliés sont ainsi enrôlés : les responsables du contrôle et de l'assurance de la qualité qui, bien qu'ils ne soient jamais nommés (sauf en tant que *staff functions*), sont nécessaires pour détecter les déficiences ; les clients, qui doivent être protégés contre les produits défectueux (les poursuites en responsabilité étaient fréquentes dans les années 70) et qui sont, dit-on, sensibles à la réputation du fabricant en matière de conformité et heureux de recevoir les livraisons à temps ; les

planificateurs de production, qui peuvent plus facilement rencontrer les échéances de livraison et qui profitent d'un flux opérationnel continu ; enfin, M. Loren M. ("Chick") Walsh, qui apporte sa crédibilité aux auteurs. Il ne s'agit là que des acteurs humains, mais un autre actant est aussi convoqué : le produit lui-même, dont la fiabilité pose problème, et qu'il faut discipliner, maîtriser, car *"early detection and correction of product deficiencies will forestall and avoid scrap, rework, repair, as well as consumer complaints"*, et aussi parce que *"a quality-controlled product is a more saleable product"*. Cet actant est d'autant plus nécessaire que l'ensemble des moyens que les auteurs proposent ont pour but de lui fournir des porte-parole (les plans d'échantillonnage, cartes de contrôle et autres méthodes statistiques). C'est en tant que détenteurs de ces méthodes pour faire parler les produits (sous la torture?) que les auteurs se rendent indispensables.

Dans la préface de 1985, le problème de départ est toujours clairement établi, mais il a changé (*world-wide competition based on both price and quality*), et, surtout, il impose maintenant une obligation (*has forced survival and growth conscious managements everywhere to realize that quality and reliability products require priority concern*). Ainsi, c'est l'environnement concurrentiel et la responsabilité d'être un bon gestionnaire (*it is up to management...*) qui tiennent lieu de source déontique. Grâce à cette obligation, la qualité n'a plus à être subordonnée aux coûts et à la productivité, elle peut s'ériger en égale (*the quality-cost-productivity drive*), prendre même le dessus sur les opérations (*achieving effective operations under today's highly competitive quality, cost, and productivity conditions*), et devenir un objectif de plein droit (*towards quality and reliability products*). L'obstacle, s'il en demeure un, semble résider dans la compréhension véritable des enjeux, des leçons et des moyens à prendre, et cela *"from top executives down to the supervisory level and beyond"*. C'est pourquoi les auteurs se proposent de fournir aux lecteurs des exemples clairs et pratiques, et apportent à la deuxième édition des améliorations censées donner aux lecteurs un *"better understanding"*.

Malgré l'obligation que représente maintenant l'adoption d'une démarche qualité, la préface de 1985 multiplie les acteurs enrôlés (qui sont plus précisément définis) et prend soin de bien intéresser tout le monde : les producteurs profiteront de "*powerful economic gains*" ; les opérateurs auront la vie plus facile puisque "*a part made to high uniformity during one process can be made better more easily at the next stage*" ; la participation des travailleurs aux cercles de qualité va améliorer le moral des troupes ; les vendeurs n'auront plus à recevoir les plaintes des clients et seront plus motivés à vendre ; les clients seront plus enclins à acheter "*as product quality reputation grows*" ; les responsables du contrôle de la qualité (qui ne sont toujours pas nommés) deviendront d'autant plus importants que les méthodes font de plus en plus appel aux statistiques et à la technologie. Par ailleurs, les produits sont encore conscrits, mais aussi les pièces et matières qui les composent et les machines qui servent à les fabriquer. Ils doivent maintenant faire la preuve non seulement de leur qualité, mais aussi de leur fiabilité à long terme (*reliability*). De plus, les services sont maintenant mobilisés, ce qui amène les auteurs à discuter des besoins particuliers des entreprises de service et à proposer d'étendre les outils statistiques aux fonctions financières et administratives des entreprises industrielles.

La préface de 1992 possède, rappelons-le, deux points de départ distincts, à savoir la menace à la survie que semble constituer le nouvel ordre économique mondial et la nécessité de respecter la liberté des individus "*to contribute to the prosperity and wealth of the company and country*". Cette division des enjeux permet d'ajouter une autre source déontique, morale celle-là, à celle déjà constituée par les impératifs économiques. L'exigence morale ne s'arrête pas au respect des libertés individuelles. Elle prend aussi une tournure patriotique, comme en font foi les références fréquentes à la nation et à la nécessité d'être "de classe mondiale". Par ailleurs, l'objectif poursuivi est devenu moins clair : alors qu'en 1977 on visait des "*objectives of acceptable quality within a context of cost savings*", et qu'en 1985 on allait "*towards quality and reliability products*", en 1992 "*nothing can be more rewarding than the dedication of the entire organization to creating the best product or service for worldwide consumption*". Avec cette formulation, on ne sait plus trop

si l'objectif est de faire les meilleurs produits au monde ou de voir toute l'organisation y participer, comme si l'enrôlement devenait un but en soi. La conditionnelle "*if a company is to grow and prosper in the future*" laisse entendre que les véritables objectifs sont la croissance et la prospérité, qui rendent essentiel "*to embrace the philosophy of total quality management*". Mais si on considère plutôt l'usage qui est fait de la préposition *for*, on trouve qu'elle conduit à *continuous improvement* (trois fois), mais aussi à *gaining the competitive edge*, à *world-class manufacturing of service*, et à *successful embarkment into a TEl program*.

C'est dans ce nouveau cadre, formé d'objectifs à la fois englobants et ambigus, qu'on voit les acteurs organisationnels être moins précisément identifiés (comme l'a montré l'analyse lexicale) et qu'on voit aussi disparaître les intérêts particuliers qui leur étaient auparavant attribués. En fait, les intérêts des acteurs semblent avoir fait place, du moins en partie, à du désintéressement : ils sont censés être désireux de contribuer à la prospérité de la nation (qui passe par la prospérité des entreprises et par l'obtention du *world-class status*) et être prêts à faire place à une plus grande participation des employés aux prises de décisions (ce qui suppose que ces derniers veulent y participer). Tous sont ainsi réunis par les mêmes impératifs, à la fois économiques et moraux, qui s'incarnent dans des termes tels que *competitive edge*, *continuous improvement*, et *rewards*. Les responsabilités sont aussi exprimées de façon plus générale, et ne sont plus seulement *up to management* (quoiqu'il faut augmenter "*managers' efforts and commitment to a continuous improvement program*"). Par exemple, les *corporate structures* doivent "[*give*] way to decision making by the employees"; l'organisation au complet doit faire preuve de *dedication* ; les employés doivent être *totally involved* ; enfin, l'entreprise doit développer une *corporate culture* et "*embrace the philosophy of total quality management*".

Les alliés recrutés ont également changé. Les produits ont été largement démobilisés (d'où il n'est plus nécessaire de mettre l'accent sur les moyens de les faire parler et de les discipliner), mais pas entièrement : la clé de la survie des entreprises réside encore dans "*the delivery of quality products*", et "*no single factor*

impacts more ... than product quality". On fait davantage appel à des instances extérieures : des entreprises qui serviront d'exemple (*Xerox Corporation, successful U.S. companies*), d'autres approches de gestion qui doivent être combinées aux approches qualité (*Just-In-Time, Total Employee Involvement, Corporate Culture*), ou encore des organismes sanctionneurs (*Deming Prize, Malcolm Baldrige Awards*)

La question de l'obstacle est intéressante, dans la préface de 1992. D'un côté, les auteurs prennent soin de rompre les liens entre les lecteurs et d'autres avenues qui pourraient les intéresser (*no single factor impacts more on these three key criteria than product quality, nothing can be more rewarding to a company than...*). D'un autre côté, plus rien ne semble nuire à l'adoption d'une démarche qualité, si ce n'est la difficulté d'entreprendre une telle démarche. C'est ce qui expliquerait la nécessité de mettre l'accent sur des *practical proven programs*, et de fournir des *roadmaps, ingredients* et autres *case history*. En l'absence des produits et des statistiques, les spécialistes de la qualité ne sont plus aussi indispensables, sauf en tant que témoins du succès des autres et en tant que guides qui vont aider les entreprises à *achieve the competitive edge*.

6.4.2.2. Médiation et réseautage

Tout porte à croire que la préface de 1977 tente de réaliser un premier arrimage entre les gestionnaires et les spécialistes de la qualité, alors que ces derniers (incarnés par les auteurs) tentent de prouver aux gestionnaires qu'ils ont intérêt à mieux maîtriser et à mieux contrôler la qualité des produits. Le déplacement est certainement symétrique, bien qu'un seul des côtés soit manifesté dans le texte : si vous (les gestionnaires) implantez des systèmes de contrôle de la qualité, vous serez transformés en gestionnaires-qui-font-plus-d'argent-et-qui-ont-moins-de-problèmes (le corollaire muet étant : nous — les spécialistes de la qualité — seront transformés en personnes-ressources-qui-vous-sont-indispensables). Ainsi, chacun se voit offrir de nouvelles possibilités. Cet arrimage est particulièrement visible dans la structure rhétorique du texte (l'importance de la

preuve et des relations argumentatives), ainsi que dans la mise en contraste *rework-repair-avoidance* _opposé à *quality-control-cost-economies-energy*.

La composition des forces est encore plus manifeste dans la préface de 1985, alors que se réalise véritablement le réseautage des intérêts, non seulement ceux des gestionnaires et des spécialistes, mais aussi ceux d'une variété d'acteurs organisationnels qui seront tous un peu transformés par l'avènement du contrôle de la qualité (pensons seulement aux vendeurs, par exemple, qui passeront de vendeurs-perdant-leur-temps-à-recevoir-des-plaintes à vendeurs-qui-ont-le-temps-de-vendre-des-produits-plus-vendables). Le réseautage est rhétorique, mais aussi lexical, alors que le champ notionnel de la qualité se diversifie et se complexifie. La mise en boîte noire des avantages de la qualité est aussi bien amorcée dans cette préface, alors que de promesses ils sont transformés en leçons.

En 1992, la mise en boîte noire paraît complète : non seulement on n'a plus besoin de prouver les avantages de la gestion de la qualité, mais on n'a même plus besoin de les rappeler. Il est censé être évident pour tous que la qualité est le facteur clé de survie des organisations. Le réseautage des intérêts et des notions fait place à leur fusion à l'intérieur d'un vocabulaire plus général et plus englobant. Paradoxalement, la fusion est aussi réalisée textuellement par la désagrégation du champ notionnel et par la perte de cohésion textuelle. C'est parce que la qualité a été presque entièrement vidée de sa dimension technique qu'elle peut agir comme fil conducteur permettant de passer d'une partie à l'autre du texte. Par exemple, c'est grâce à cette médiation qu'on parvient à réunir les deux objectifs éloignés que constituent, d'une part, la survie des organisations dans le nouvel ordre économique mondial et, d'autre part, le respect des libertés individuelles.

6.4.2.3. Différentes stratégies de traduction

La discussion précédente indique que les trois préfaces font appel à trois stratégies de traduction bien différentes.

On voit dans la préface de 1977 une traduction de type 1 : l'objet est forgé de façon à correspondre aux intérêts explicites de ceux qu'on cherche à intéresser (ce qu'on peut paraphraser par : "nous savons ce que vous voulez, et nous voulons la même chose que vous"). Tous les indices relevés sont cohérents avec cette stratégie : la déférence des auteurs, la prépondérance des intérêts économiques et opérationnels ainsi que la soumission de la qualité à ces intérêts, l'importance du travail de preuve dans la structure rhétorique (on se souviendra du schéma RST où tout est orienté vers le premier bloc du texte, qui présente l'action à entreprendre et la nécessité de convaincre les gestionnaires). D'ailleurs, la traduction est explicite : on *sait* que les gestionnaires voient les programmes de contrôle de la qualité comme un poids supplémentaire, et on tente de leur montrer que ces programmes sont plutôt une occasion pour eux d'atteindre les buts qui sont les leurs. On réduit la présence des statistiques au minimum, car on sait qu'elles contribuent à rendre le contrôle de la qualité *burdensome*. De plus, la voie des gestionnaires n'est jamais coupée — il n'y a pas d'obligation —, et la préoccupation pour la sécurité des consommateurs n'est qu'une incitation au changement. C'est justement parce qu'on sait que cette incitation n'est pas suffisante pour détourner les gestionnaires de leur chemin qu'on tente de les rejoindre sur leur propre terrain, celui de la profitabilité.

Le texte de 1985 fait plutôt appel à la traduction de type 3 : la route du plus fort est coupée, et il n'a pas d'autre choix que d'emprunter le détour qu'on lui propose s'il veut réaliser ses objectifs. Ici encore, les indices textuels sont nombreux. D'abord, l'obligation est marquée par les modalités déontiques (modulations). La montée en force de la qualité, devenue l'égale des coûts et de la profitabilité, permet aux auteurs d'enlever les gants blancs qu'ils mettaient en 1977 et de rendre les gestionnaires responsables du travail à faire (*it is up to management...*). D'ailleurs, les marques de déférence (modalités faibles) ont beaucoup diminué. Même le schéma RST recrée visuellement le point de passage obligé constitué par le bloc 17-20 (introduit par "*it is up to management to...*"), qui sert de charnière entre le problème présenté par le bloc 1-16 (définissant la voie qui est coupée, celle de la compétitivité et de la croissance) et les moyens proposés par

le livre. Rappelons toutefois que, selon Latour, le détour promis doit être bien signalisé, et qu'il doit être clairement présenté comme un raccourci permettant à celui qu'on veut recruter de revenir dans sa voie initiale. Dans ce cadre, le rappel des gains économiques attribuables au contrôle de la qualité (et que nous ne savions trop comment interpréter lors de l'analyse RST) prend maintenant tout son sens. Le chemin est également clair, c'est celui du contrôle statistique, que la nouvelle position de force des spécialistes de la qualité permet d'imposer. Par ailleurs, si on veut que tout le monde prenne le détour, on a avantage à ce que tous y voient leur intérêt, d'où la mise en évidence et les réseautage des intérêts particuliers de chacun.

Enfin, on retrouve dans le texte de 1992 la traduction de type 4 : la redistribution des intérêts et des buts. En effet, la plupart des tactiques que Latour associe à ce type de traduction sont présentes dans cette préface. D'abord, la quasi-disparition des statistiques et des aspects techniques tend à éliminer la distinction entre recruteur et recruté. Cette distinction est aussi estompée par la réduction du travail de preuve et d'argumentation, remplacé par des boîtes noires. La fusion des approches qualité avec d'autres approches (entre autres, le *Just-In-Time*) contribue également à rendre le détour invisible. La longueur du détour constitué par le contrôle de la qualité devient impossible à évaluer puisqu'on parle maintenant d'amélioration *continue*. Par ailleurs, on voit s'effacer les anciens acteurs, remplacés par de nouveaux groupes sociaux plus englobants et réunis par de nouveaux intérêts plus généraux (la survie, la contribution à la prospérité nationale et le respect des libertés). Les problèmes et leurs solutions ont été regroupés à l'intérieur d'une vaste proposition déontique qui relie deux formes d'obligation bien différentes (on se rappellera aussi du schéma RST où il n'y a que deux grands blocs de texte). De plus, en réduisant le degré de précision des acteurs organisationnels, on peut faire disparaître leurs intérêts particuliers, ce qui évite d'avoir à promettre d'y revenir. Ce qu'on promet maintenant, ce sont des *rewards*, un *world-class status*, ou encore un *competitive edge*, tous des objectifs plus difficiles à cerner et à mesurer. Dans ce contexte de redéfinition et de redistribution

des intérêts, la perte de cohésion textuelle et l'éparpillement du champ notionnel apparaissent comme des moyens efficaces de brouiller les pistes.

6.4.3. Conclusion

Nous croyons que l'analyse des processus de traduction qui se retrouvent dans les trois préfaces du livre de Lester *et al.* permet d'ajouter à notre compréhension de l'évolution des notions pendant la montée en popularité du mouvement Qualité. En effet, les trois stratégies de production correspondent à des moments bien différents de la mode, comme l'illustre la figure 6.13.

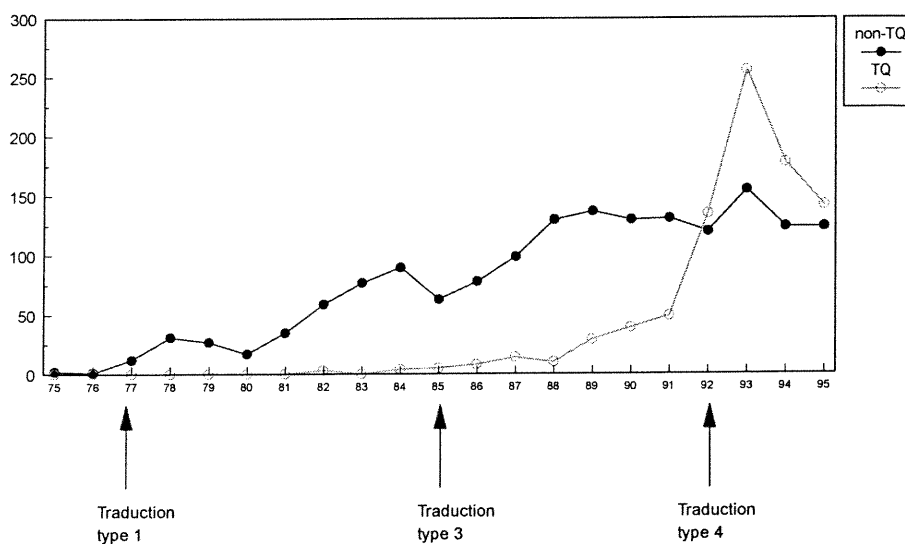


Figure 6.13. Correspondance des trois préfaces de Lester et al. avec les données bibliométriques de Heady et al., 1997

Le texte de 1977 est antérieur à la naissance du mouvement Qualité. À cette époque, la gestion de la qualité (on parle plus généralement de *contrôle* de la qualité) est un domaine exclusivement technique, une spécialité de la gestion des opérations et du génie industriel. Les spécialistes sont constamment confrontés au désintérêt des gestionnaires, qui voient le contrôle de la qualité comme un coût

supplémentaire et une source de délais. Les auteurs suivent donc les exhortations de Juran et de Feigenbaum à rejoindre les gestionnaires sur leur propre terrain en parlant le langage de l'argent et en démontrant les avantages à tirer de la gestion de la qualité. C'est la traduction de type 1.

La préface de 1985 survient au moment où les spécialistes de la gestion de la qualité — Deming en tête — commencent à être présentés comme les nouveaux gourous du management. Le récit central, amorcé avec la présentation du *White Paper* en 1980, est celui du miracle japonais et de l'échec de l'Occident. Le succès des firmes japonaises ayant principalement été attribué à un meilleur contrôle de la qualité, les entreprises américaines qui veulent vaincre la concurrence sont obligées de se mettre à l'heure de la qualité. C'est la traduction de type 3. Remarquons qu'à cette époque, la qualité est encore une caractéristique tangible et contrôlable des produits et des services, à tout le moins dans les textes nord-américains. En fait, ce n'est pas tant la définition de ce qu'est la qualité qui change que son importance relative dans l'échiquier organisationnel. La nouvelle position de force des spécialistes leur permet même de mettre à l'avant-plan des aspects techniques tels que le contrôle statistique des procédés.

Si la notion de qualité change peu entre 1977 et 1985, nous croyons que c'est parce que le passage de la traduction de type 1 à la traduction de type 3 n'impose pas un remaniement complet des significations. Dans les deux types de traduction, les différents acteurs organisationnels et les spécialistes de la qualité sont des groupes sociaux distincts, dont les voies sont bien séparées et nettement tracées. Ce qui change, c'est le rapport de force qui oblige l'un ou l'autre des partenaires à emprunter une voie qui n'est pas la sienne.

Mais lorsqu'on passe à la traduction de type 4, les distinctions disparaissent et les voies sont brouillées. Pour ce faire, les anciens acteurs et leurs intérêts doivent être redéfinis d'une façon qui permette de les présenter comme unifiés. C'est ainsi que, dans la préface de 1992, les *clients*, les *travailleurs* et les *vendeurs* sont remplacés par *l'économie*, les *individus*, le *monde*. Les gains symboliques et

la valeur de légitimité (respecter les libertés individuelles, suivre l'exemple des autres, gagner des prix) ont presque entièrement remplacé les bénéfices tangibles de la gestion de la qualité. Cette redéfinition et cette fusion des acteurs et de leurs intérêts passe par l'interpénétration du discours technique et du discours moral. C'est dans ce cadre que le mot *qualité* est utilisé comme adjectif, comme une évaluation du degré d'excellence. En outre, les spécialistes de la qualité doivent se fondre avec ceux qu'ils tentent d'intéresser, ce qui les oblige à faire disparaître les aspects techniques de la gestion de la qualité, davantage même que lorsqu'ils étaient soumis au bon vouloir des gestionnaires dans la préface de 1977.

La préface de 1992 arrive juste au moment où la qualité vient d'être redéfinie comme la satisfaction et l'excellence, et où émerge le *total quality management*. C'est à la même époque aussi que tout le monde devient le client et le fournisseur de quelqu'un, que tout travail devient processus et que tout résultat devient produit. Sans que l'on retrouve directement ces éléments dans le texte de 1992, nous croyons que ce dernier n'aurait pas été possible si toutes ces redéfinitions n'étaient pas survenues ou en train de survenir. En d'autres termes, la préface de 1992 n'aurait pas pu être écrite dans le contexte notionnel de 1977.

Toutefois, la relation joue dans les deux sens. Comme on l'a vu avec la préface de 1992, la désagrégation du champ notionnel et les multiples contextes d'usage du mot *quality* contribuent à faire de la qualité une notion ambiguë, grâce à laquelle la morale peut facilement être reliée à la technique. Nous pensons également que les redéfinitions des acteurs et de leurs intérêts qui sont nécessaires à la traduction de type 4 (dans cette préface mais aussi dans bien d'autres textes contemporains) ont joué un rôle dans l'émergence du TQM. Par exemple, on se souviendra que Heady et Smith (1995) constatent une diminution très significative des références aux différentes fonctions de l'entreprise dans les textes sur le TQM, en les comparant aux textes non-TQM. Les deux chercheurs ont du mal à interpréter cette baisse et finissent par formuler l'hypothèse que les auteurs des textes sur le TQM "*automatically focus on the whole company and see no need to refer to specific business functions or the people involved in these functions*" (1995 : 35). Pour eux, la disparition des fonctions de l'entreprise et des acteurs particuliers

confirment "*the broadening influence of TQM*" (*Ibid.*). À notre avis, le lien de causalité opposé est tout aussi déterminant : c'est pour éliminer les références aux acteurs particuliers qu'on définit le TQM comme une approche qui s'applique à tout et qui engage tout le monde. En tout état de cause, on ne saurait considérer l'élimination des acteurs particuliers comme un effet secondaire. Au contraire, l'analyse des définitions réalisée au chapitre précédent montre que c'est l'essence du TQM que de différencier les acteurs pour mieux les unir, de faire disparaître les oppositions et les conflits d'intérêt potentiels pour prétendre à l'universalité.

Finalement, l'évolution des notions et des stratégies de traduction d'une préface à l'autre permettent d'illustrer les limites du modèle diffusionniste des modes en gestion. Très clairement, Lester et ses collègues ont été autant influencés par le mouvement Qualité qu'ils ont contribué à sa formation.

Chapitre 7

Synthèse : le TQM, objet-frontière

Nous avons amorcé cette thèse par une revue des explications fournies du phénomène des modes en gestion, laquelle nous a conduite à considérer ce phénomène dans une perspective non diffusionniste. En nous tournant ensuite vers la mode particulière qu'a été le mouvement Qualité, nous en sommes venue à vouloir approfondir la question de l'origine du TQM de même que celle de la confusion et de l'élargissement des notions en gestion de la qualité. Finalement, une revue des différentes facettes du processus de traduction nous a amenée à proposer que l'évolution des notions et l'émergence du TQM pouvaient être la manifestation d'un processus de traduction auquel ont contribué l'ensemble des participants au mouvement Qualité. Dans les trois chapitres d'analyse qui ont suivi, nous avons entrepris d'ouvrir la "boîte noire" et de chercher les traces de la traduction dans les textes publiés en gestion de la qualité.

Toutes les analyses réalisées concourent à faire ressortir les liens entre les besoins de la traduction et l'évolution des notions. Globalement, le champ de la gestion de la qualité paraît s'être développé en deux temps. Dans un premier

temps, la gestion de la qualité cherche à s'établir comme spécialité et à consolider ses assises en définissant le mot *qualité* de façon technique et mesurable, et en prenant soin de s'éloigner des définitions vulgaires. On rejette alors les définitions qui assimilent la qualité à l'excellence ou qui rendent subjective l'évaluation de la qualité. À une certaine époque, on cherche également à empêcher la formation d'une spécialité concurrente (la gestion de la fiabilité) en redéfinissant la qualité de façon à ce qu'elle inclue explicitement les considérations de fiabilité.

Dans un deuxième temps, contrairement à ce qu'affirme Tuckman (1995), la montée en popularité du mouvement Qualité amène la réhabilitation des définitions vulgaires et le dénigrement des définitions techniques. Il est toutefois nécessaire que le retournement s'effectue sans controverse trop apparente. En effet, les nouveaux auteurs amenés par le mouvement Qualité veulent pouvoir s'appuyer sur l'autorité des spécialistes de la gestion "technique" de la qualité, d'autant plus que plusieurs de ces derniers ont été élevés au rang de gourous. Malgré la concurrence entre consultants, tous ont intérêt à ce que les nouveaux adeptes de la gestion de la qualité voient cette dernière comme un "fait" bien établi. D'ailleurs, les gourous eux-mêmes — dont certains avaient mis beaucoup de soin à élaborer les définitions techniques — rejoignent un jour ou l'autre la vague et réhabilitent les définitions vulgaires qu'ils rejetaient autrefois. Pour que le retournement se fasse sans heurt, différents mécanismes sont mis en oeuvre :

- 1) L'adoption de la définition par l'excellence est présentée comme une révolution rendue nécessaire par des circonstances extérieures et non maîtrisables. Autrement dit, les auteurs classiques n'avaient pas tort, ce sont la mondialisation des marchés et les exigences croissantes des clients qui font qu'on ne peut plus se permettre de définir la qualité de façon simplement technique. Paradoxalement, la réhabilitation de la définition par l'excellence est aussi présentée comme un retour aux sources, aux anciennes valeurs que l'Amérique aurait oublié — et, pour ce faire, il est fort utile de pouvoir présenter Deming comme figure vénérable et typiquement américaine.

2) Les nouvelles définitions sont réconciliées avec les anciennes en reliant chacune à un usage particulier, de telle sorte qu'il devient justifié d'avoir recours à différentes définitions selon le contexte dans lequel on se trouve. Par exemple, même si les définitions par la satisfaction et par l'excellence sont considérées comme nécessaires à la gestion stratégique de la qualité, les définitions techniques sont toujours utiles à condition d'être reléguées, pour reprendre les termes de Juran, "aux plus bas niveaux de l'organisation".

3) La juxtaposition des différentes définitions est sanctionnée en présentant l'élargissement comme une valeur en soi, en opposition à la vision limitée des technocrates. La valorisation des notions englobantes et souples s'appuie implicitement sur certaines conceptions contemporaines de l'organisation qui présentent cette dernière comme un système complexe devant sans cesse s'adapter à un milieu chaotique¹.

4) Les anciennes définitions sont recadrées en affirmant que, de toute façon, l'aptitude à l'usage ou la conformité ont toujours eu pour but ultime la satisfaction des clients.

Une autre façon de se déplacer d'une définition à l'autre sans susciter de controverse consiste à passer par l'usage des termes plutôt que par un acte formel de redéfinition. Cela est d'autant plus facile que le terme *qualité* est déjà un métaterme commun dont le sens vulgaire peut être convoqué à tout moment, même à l'intérieur d'ouvrages techniques. Nos analyses montrent diverses manières dont l'usage du mot *qualité* contribue à en reconstruire le sens. Par exemple, on peut l'insérer dans des formes composées de plus en plus longues, qui allègent et dynamisent le texte mais rendent le sens des termes plus ambigu. On peut aussi l'utiliser seul, sans complément déterminatif qui en contraint le sens. Il est également possible de passer du substantif à l'adjectif en profitant de l'existence de certaines formulations apparentées, comme dans le cas de *product quality* et *quality product*. On peut aussi avoir recours à des figures de style telles que l'antanaclase

¹ Pour un exemple de cette conception, voir Peters (1988).

"*quality has moved from the past focus on management of quality to emphasis on the quality of managing*". Une autre approche consiste à appuyer un argument technique à partir d'exemples à caractère moral tirés de la vie quotidienne, comme le fait Crosby. Enfin, comme dans la troisième préface de Lester *et al.* (1992), on peut utiliser le mot *qualité* dans une telle variété de contextes différents que le champ notionnel s'effrite complètement.

Même s'il y a peu de controverse — le passage d'une définition à l'autre étant, au contraire, présenté comme un progrès —, les changements apportés constituent des retournements conceptuels majeurs. Considérons d'abord l'opposition entre les définitions techniques et la définition par l'excellence. Malgré des différences importantes entre les définitions techniques, elles cherchent toutes à faire de la qualité un objet bien déterminé, objet qui peut ensuite être mesuré et contrôlé. Comme le souligne Crosby, "*quality is a noun, not an adjective*". La qualité est alors liée à la présence d'un certain nombre de caractéristiques qui permettent de différencier un produit d'un autre, mais elle n'est pas une question de supériorité d'un produit sur un autre (d'où l'exemple fréquent des différentes marques d'automobiles pour illustrer que l'on peut gérer indifféremment la qualité de n'importe quel produit). Lorsqu'on passe à la définition par l'excellence, au contraire, la qualité devient une affaire de supériorité par rapport aux concurrents. Le mot *qualité* est alors utilisé dans un sens évaluatif et peut être assimilé au *bien*, au *bon*.

Considérons ensuite l'adoption des définitions par la satisfaction. Dans toutes les autres définitions (même la définition par l'excellence), la qualité est un état du produit, que cet état soit un ensemble de caractéristiques ou une évaluation portée sur le produit. Dans les définitions par la satisfaction, la qualité est plutôt définie comme un état mental du client, et c'est cet état mental qui devient le nouvel objet à mesurer et à gérer. Ainsi, la qualité est maintenant assimilée à ce qui était auparavant présenté comme une de ses conséquences.

Mais il y a encore un troisième élément à considérer. Cet élément apparaît dans les "nouvelles" définitions de la qualité et, surtout, dans les définitions du TQM. Il s'agit d'un déplacement de l'objet auquel s'accroche la notion de *qualité*. Dans les textes antérieurs au mouvement Qualité, la qualité dont on parle est toujours la qualité des produits et des services que l'organisation vend ou offre à ses clients extérieurs. Même lorsqu'on définit la qualité comme étant la satisfaction — en tout cas, tel que cette notion est présentée au départ dans la littérature sur les services —, c'est de la satisfaction du client externe dont on parle. C'est avec l'avènement de la notion de *client interne* que la qualité devient aussi celle des produits en cours et des services dispensés à l'intérieur de l'organisation. Évidemment, si on redéfinit le produit comme "le résultat de tout travail", on peut toujours arguer qu'on n'a fait qu'adopter une approche préventive en transposant à l'intérieur de l'organisation les principes qui s'appliquent déjà dans les transactions commerciales (ce qui n'est déjà pas rien, comme l'ont souligné plusieurs des critiques idéologiques du mouvement Qualité). Mais nous croyons que ce n'est là que le début du déplacement de la qualité des résultats vers la qualité des moyens, déplacement qui devient manifeste dès lors qu'on commence à parler de qualité des personnes, de qualité des processus et de qualité de la gestion.

Ainsi, l'évolution de la notion de *qualité* dans les années 80 procède de changements qui s'opèrent simultanément sur trois axes, comme l'illustre la figure 7.1. Il est à noter que ces changements se soutiennent et s'amplifient les uns les autres. Par exemple, c'est parce qu'il est devenu acceptable d'utiliser le mot *qualité* au sens évaluatif qu'on peut passer de la qualité des résultats à la qualité des moyens (et, en retour, parler constamment de qualité des moyens renforce l'idée que le terme *qualité* doit s'entendre dans son sens évaluatif). On peut également croire que la redéfinition du travail comme un ensemble de relations *client interne-fournisseur interne* (et donc, la possibilité pour chacun de se voir comme un client) a facilité l'adoption de la définition par la satisfaction. Enfin, dire de la qualité qu'elle est la satisfaction renforce encore le caractère évaluatif du mot *qualité*.

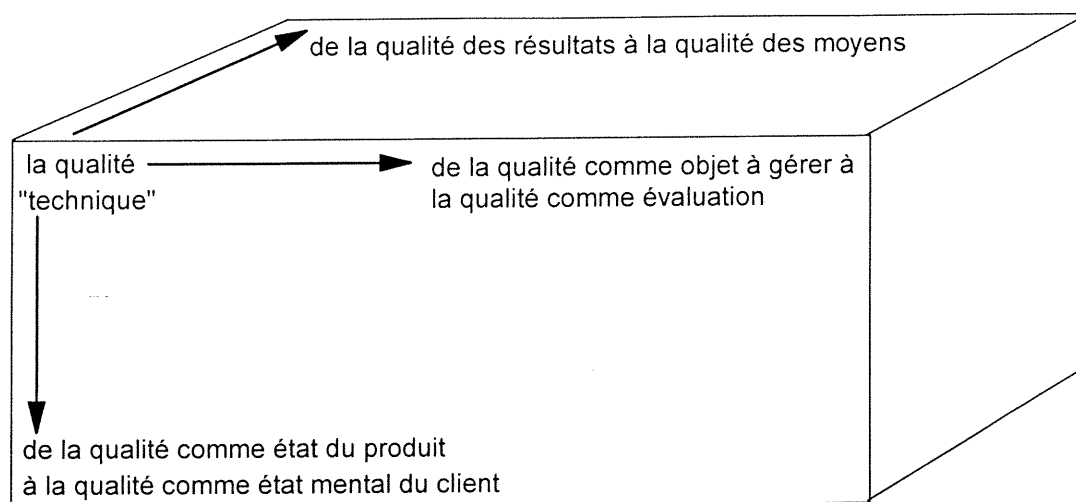


Figure 7.1. Les trois axes de l'élargissement de la notion de *qualité*

Par ailleurs, rappelons que les anciennes définitions techniques de la qualité sont conservées à l'intérieur des définitions multiples. Ainsi, non seulement on peut appliquer la notion de *qualité* à n'importe quel objet, personne ou activité, mais il est également possible de parler de la qualité de n'importe quelle façon : comme une marque d'excellence, comme un ensemble de caractéristiques, comme la conformité à des normes, comme la satisfaction du client, etc. Par exemple, on peut traiter de qualité des moyens (qualité des personnes, qualité des processus...) sous l'angle de l'excellence ou de la satisfaction du client interne, mais aussi la décomposer en caractéristiques mesurables qui permettent d'en vérifier la conformité. Il est d'ailleurs probable que les pressions organisationnelles vers ce qui est mesurable vont éventuellement engendrer le retour de la qualité comme un ensemble de caractéristiques. Mais alors, quelles sont les caractéristiques d'un employé de qualité? Qu'est-ce qu'un processus de qualité, ou encore une gestion de qualité? Tenter de répondre à ces questions conduit à constater que par l'élargissement de la notion de *qualité*, on a réussi à assimiler la gestion de la qualité à la gestion de la productivité et à l'évaluation de la performance.

L'analyse des définitions du TQM montre bien comment les éléments précédents ont pu se réunir sous une même bannière. Premièrement, plus de la moitié des définitions du TQM remplacent pratiquement la qualité par l'*amélioration continue*, expression qui permet de recouvrir une variété de projets. Dans la vaste majorité des cas, le complément d'objet direct de l'amélioration continue n'est ni la qualité, ni les produits, ni même la satisfaction des clients, mais bien les processus, la productivité et l'organisation elle-même, ou encore il est absent. Deuxièmement, les définitions du TQM mettent l'accent sur la satisfaction du client, mais il s'agit d'un client élargi pour inclure toute personne qui reçoit et évalue le produit du travail d'une autre personne. Troisièmement, tous les types d'activité sont réunis et fondus à l'intérieur d'ensembles inclusifs ou de totalités : *tous les processus, l'organisation entière, tous les aspects de l'entreprise, toutes les étapes, tout ce que nous faisons*, etc.

Enfin, la forme du signifiant *total quality management* (une forme composée à trois termes) permet de définir le TQM à partir de l'idée de départ que c'est la gestion qui est totale — ce qui se concrétise par toutes les mises en ensemble que nous avons observées —, tout en évoquant l'idée que c'est la qualité qui est totale — ce qui est justifié par les références nombreuses à la satisfaction et au ravissement du client. En se détachant du TQC et du TQM, l'expression *total quality* peut aussi être reliée sémantiquement au zéro-défaut et à l'excellence, qui sont tous trois associés au *do it right*, lequel se transforme éventuellement en *do the right things* et *do the right things right*. Cette transformation de la gestion de la qualité en *faire le bien* est appuyée par la façon dont on décrit le TQM comme une *philosophy*, terme vague s'il en est mais qui renforce l'idée que le TQM est une forme de sagesse collective, un lieu de partage auquel on ne peut pas légitimement s'opposer.

On voit maintenant comment, en multipliant les mises en équivalence, on est parvenu à faire disparaître l'opposition traditionnelle entre gestion de la qualité et gestion de la productivité en les présentant comme une seule et même chose, une nouvelle approche de gestion appelée TQM. Dans les traductions pré-TQM, les

auteurs tentaient de démontrer (chiffres à l'appui) que gérer la qualité permettait de réduire le gaspillage et d'augmenter les ventes, ce qui résultait en une augmentation de la productivité. On trouve un bon exemple de cette traduction dans la première préface de Lester *et al.* (1977), de même que dans l'insistance de Crosby à défendre la définition par la conformité comme seule bonne façon de définir la qualité — la seule façon, en fait, d'affirmer que *Quality is Free*. Les débuts du mouvement Qualité ont ensuite fait de la gestion de la qualité une considération cruciale pour la survie et la compétitivité des organisations, comme on le voit dans la deuxième préface de Lester *et al.* (1985). Mais lorsqu'on passe au TQM, la gestion de la qualité est transformée en une façon de gérer les organisations. En utilisant le mot *qualité* comme une évaluation de l'excellence de n'importe quelle activité, cette nouvelle façon de gérer semble essentiellement consister à faire le bien : faire de bons produits mais surtout bien travailler, bien gérer, être de bons individus ; satisfaire à la fois les clients, les employés et les actionnaires ; impliquer tout le monde dans la poursuite d'un objectif commun en abolissant les barrières fonctionnelles ; faire de tous des clients satisfaits et des fournisseurs responsables ; enfin, sauvegarder à la fois les libertés individuelles et la liberté de faire des profits, tel qu'illustré par la troisième préface de Lester *et al.* (1992). De plus, les nombreuses mises en ensemble qu'on retrouve dans les définitions réaniment et entretiennent le mythe qu'il est possible de concevoir une organisation dans laquelle les conflits ont été abolis et où la paix sociale est possible. Tout en permettant de garder la réalité à distance, cet idéal d'unité renforce le réseautage en réaffirmant la valeur du réseau lui-même. Ainsi, aux intérêts explicitement reliés par le TQM s'ajoute un autre intérêt, celui de la réconciliation et de l'harmonie. On est bien loin ici des exhortations de Juran et Feigenbaum à "parler le langage de l'argent" pour persuader les gestionnaires de mettre en place des systèmes de gestion de la qualité. Ce sont de tous nouveaux objectifs qui apparaissent et, éventuellement, de nouveaux programmes d'action.

Aux nouveaux objectifs s'ajoutent l'identification de nouveaux actants, qui sont généralement des actants "élargis" — de telle sorte, dirait Latour, qu'ils sont de moins en moins saisissables et qu'il est donc plus facile de parler en leur nom.

La généralisation des actants est particulièrement évidente dans la troisième préface de Lester *et al.*, mais on la voit aussi dans les textes sur le TQM grâce à la redéfinition du client, terme qui peut maintenant désigner n'importe quel actant organisationnel. L'étude de Heady et Smith (1995) mettait également en évidence la disparition des fonctions particulières dans les textes sur le TQM, en regard des textes non-TQM. De plus, les définitions du TQM prennent soin de réunir les actants : *tant les gestionnaires que les employés, tous les secteurs de l'entreprise, toute l'organisation*, et bien d'autres encore.

En fait, si on a l'impression que les définitions du TQM varient beaucoup d'une source à l'autre, c'est qu'on cherche les ressemblances dans les concepts de gestion qu'elles mettent de l'avant. On trouve alors, comme Boaden, que les concepts d'*amélioration continue* et de *satisfaction des clients*, qui sont les plus fréquents, ne sont tout de même présents que dans la moitié des définitions. Mais lorsqu'on considère les définitions sous un angle plus formel, on trouve que 86% des définitions réalisent des mises en ensemble, souvent à raison de plusieurs ensembles différents dans une même définition. C'est la constitution d'ensembles qui paraît être le véritable point commun des définitions du TQM, et non les concepts de gestion. Les ensembles sont surtout formés des personnes, des constituants de l'organisation et des activités mais aussi, dans une moindre mesure, des moyens, des objectifs et des industries. Ainsi, l'adjectif *total* autorise toutes les intégrations et permet au TQM d'être présenté comme une approche unificatrice et universelle. Deux fois sur trois, les ensembles indiquent l'entièreté et non seulement l'inclusion. On comprend mieux maintenant les commentaires formulés par Hackman et Wageman et par Zbaracki :

We ask whether there really is such a thing as TQM or whether it has become mainly a banner under which a potpourri of essentially unrelated organizational changes are undertaken. (Hackman et Wageman, 1995 : 309)

What emerges is a TQM that serves as a sort of least common denominator, uniting many elements underneath the overall term total quality management. (Zbaracki, 1998 : 630)

En partant d'un corpus bien différent, nous arrivons à une conclusion semblable à celle de Zbaracki : le TQM sert avant tout à unir différents éléments. Mais si on veut utiliser une analogie mathématique, celle du *plus petit commun multiple* nous semble plus appropriée que celle du *plus petit commun dénominateur*. Le TQM n'est pas un élément commun plus petit que les ensembles qu'il relie ; il essaie, au contraire, de tous les recouvrir, et il doit pour cela se définir de façon englobante et générale. Pour demeurer dans le cadre du modèle de la traduction nous préférons, quant à nous, parler d'un *objet-frontière*. Rappelons que Star et Griesemer (1989) désignent sous ce terme des objets matériels ou conceptuels qui peuvent traverser différents mondes sociaux en étant tout à la fois reconnaissables par tous mais assez malléables pour que chacun de ces mondes puisse les adapter à ses besoins locaux. Les objets-frontières facilitent l'alignement et la coopération de mondes sociaux aux intérêts divergents tout en étant eux-mêmes le produit de cet alignement et de cette coopération.

Dans le cas du mouvement Qualité, l'alignement commence avec la problématisation de la qualité comme moyen de résoudre la crise que traverse l'Amérique. La gestion de la qualité — qui est présentée à la fois comme l'émulation du modèle japonais et comme un retour aux sources du savoir-faire américain — devient alors le point de passage obligé par lequel les entreprises doivent passer pour retrouver la voie de la rentabilité et de la domination. L'alignement se poursuit avec la combinaison de l'excellence de Peters et Waterman, du zéro-défaut de Crosby et du TQC de Feigenbaum, combinaison qui facilite l'autonomisation de l'expression *total quality*. Au même moment, on assiste à la réhabilitation des définitions vulgaires de la qualité, qui coexistent avec les anciennes définitions techniques à l'intérieur des définitions multiples. De cette façon, la qualité peut prendre alternativement ou simultanément un caractère technique ou un caractère moral. Ce dernier élément est cependant essentiel à la proposition d'étendre les principes de gestion de la qualité à n'importe quelle activité et d'en faire une affaire de participation. Comme le soulignent Gorden et Nevins :

The link between definitions of quality and employee commitment elevates motivation for doing one's job above instrumental trade-offs. Quality, as our data

gathered in the diverse approaches so clearly indicates, has a moral dimension. By moral, we mean the individual's choice and willful act regarding what is just, good, and of value in contrast to what is merely expeditious and utilitarian. To define one's employment in terms of quality is to define one's self as of value and engaged in worthy purposes. (1987 : 32)

Pour faciliter le passage de la qualité des produits à la qualité *de tout*, on redéfinit le client, le produit et le processus, et ce justement au moment où la qualité elle-même devient *la satisfaction du client*. Il devient également possible de parler de *qualité des processus*, de telle sorte que les anciennes traductions qui faisaient de la qualité une source de productivité et de performance peuvent être inversées et faire de la productivité et de la performance *des sortes de qualité*, comme dans l'exemple suivant :

Cost, volume, and time are not in and of themselves quality features, but they are efficiency qualities under the broad definition given above and come under quality control in this sense. Quality control applications and methodology can also be useful in controlling production volume, production cost, and delivery schedules. (Mizuno 1988 : 7)

Toutefois, même en affirmant qu'il faut utiliser le mot *qualité* "dans son sens le plus large", on ne serait pas autorisé à dire que la gestion de la productivité, c'est de la gestion de la qualité. Pour faire tenir la mise en équivalence, il faut un nouvel objet, un nouveau signifiant capable de recouvrir la variété des éléments qu'on cherche à relier. C'est dans ce cadre, croyons-nous, qu'il faut comprendre l'émergence du TQM.

La figure 7.2 reprend le schéma proposé par Star et Griesemer pour illustrer notre proposition de concevoir le TQM comme objet-frontière. On a vu au chapitre 3 que Star et Griesemer opposent au modèle simple de la traduction de Latour un modèle plus complexe où plusieurs points de passage obligés (PPO) sont réunis par l'objet-frontière. L'analyse des définitions du TQM nous conduit à proposer que ce sont la qualité et la productivité qui constituent les deux principaux points de passage obligés par lesquels sont réunis les intérêts d'une variété d'alliés. Il serait possible d'ajouter au schéma un troisième point de passage obligé, celui de la participation des employés. En effet, les définitions et les textes sur le TQM font souvent référence à l'*empowerment* et au travail en équipe. Cependant, les intérêts

des employés viennent au troisième rang derrière ceux des clients et des gestionnaires/actionnaires. De plus, l'engagement des employés est présentée comme un moyen ou une exigence du TQM autant que comme un objectif ou une valeur à défendre. Finalement, le caractère participatif du TQM est passablement controversé, comme en font foi de nombreuses critiques selon lesquelles la participation prônée par le TQM est une forme d'exploitation.

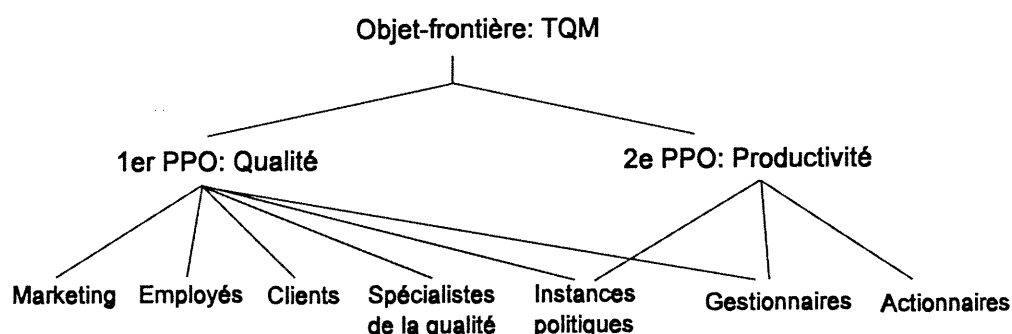


Figure 7.2. Le TQM comme objet-frontière

La figure 7.2 se limite également aux liens les plus immédiats entre les points de passage obligés et les alliés qu'ils permettent de recruter. Par exemple, il est probable que les clients trouvent éventuellement leur intérêt à ce que l'organisation soit plus productive, tout comme les actionnaires peuvent gagner à ce que les produits et services soient de meilleure qualité. En fait, bien que le schéma dissocie les deux points de passage obligés et les groupes sociaux qu'ils permettent de relier, la fonction de l'objet-frontière est justement de les réseauter et même de les fondre les uns dans les autres pour qu'ils ne fassent plus qu'un.

En plus de réseauter les intérêts des actants organisationnels, le TQM relie aussi ceux des spécialistes et des consultants en gestion de la qualité. En se définissant de façon très générale et comme un ensemble de moyens et

d'approches, le TQM peut s'appuyer simultanément sur différents gourous et présenter sous une même bannière des perspectives qui étaient autrefois opposées. Par exemple, ceux qui croient (comme Deming et Juran) que les problèmes de non-qualité sont essentiellement attribuables aux déficiences des systèmes de gestion trouvent facilement leur place au sein du TQM, mais c'est aussi le cas pour ceux qui croient (comme Crosby) que la qualité est d'abord une affaire de responsabilité individuelle et de motivation.

Pour mieux comprendre ce qui nous amène à qualifier le TQM d'objet-frontière, reprenons un à un les quatre paramètres de la coopération entre groupes sociaux aux intérêts divergents qui ont été identifiés au chapitre 3, paramètres qui constituent les caractéristiques que doivent posséder les objets-frontières :

1) *La nécessité de définir un objet commun constitué d'un ensemble assez vaste et assez varié d'éléments pour que chacun puisse y prendre ce qu'il veut.* Cet objet commun, c'est le TQM, qui est défini comme formé d'un ensemble varié de concepts, de principes, de techniques et de méthodes, lesquelles peuvent être appliquées à tous les processus, à tous les secteurs de l'entreprise et à toutes les organisations de façon, si tout le monde y participe, à atteindre simultanément les objectifs de tous. Si le TQM a une caractéristique incontournable, c'est bien celle de se présenter comme une approche élargie, englobante et pratiquement universelle. Cet élargissement n'est pas seulement un accident qui résulte de la présence d'une variété de consultants en concurrence les uns avec les autres, ou encore de l'interprétation différenciée d'une approche qui était au départ bien circonscrite. L'élargissement constitue la principale distinction entre le TQM et la gestion de la qualité "ordinaire". Contrairement à ce que croit Zbaracki, il n'y a jamais eu une telle chose que le "TQM technique" qui aurait été transformé en "TQM rhétorique". La possibilité d'inclure pratiquement ce qu'on veut dans le TQM fait partie intégrante de toutes les définitions, même les plus normalisées comme celle proposée par le *British Standard Organization* :

"Management philosophy and company practices that aim to harness the human and material resources of an organization in the most effective way to achieve the objective of the organization" (dans Pike et Barnes, 1994 : 25-26).

2) *La nécessité de conserver assez d'éléments flous pour que chacun puisse y mettre ce qu'il veut.* Dans la plupart des définitions — dont celle que nous venons de citer — la nature du TQM est décrite par des termes flous : *a philosophy, a way*. La qualité des produits et les définitions techniques de la qualité y sont remplacées par des expressions difficiles à opérationnaliser : *customer satisfaction, continuous improvement*. Enfin, plusieurs mots y sont utilisés dans différents sens : *total, process, involve, value*, etc. Dans les textes, les possibilités de syllepse sont exploitées en multipliant la variété des contextes d'usage, comme dans le cas de la troisième préface de Lester *et al.*, où le mot *qualité* ne semble plus servir que de motif commun qui permet de passer d'une proposition à l'autre.

3) *La nécessité de comprendre quelques éléments assez communs à tous ceux qui vont l'utiliser pour qu'il semble y avoir un lieu de ralliement.* Ces éléments communs, on les obtient en redéfinissant certains mots de telle sorte qu'ils puissent être utilisés dans différents contextes. C'est ainsi que tout le monde est transformé en fournisseur qui doit satisfaire ses clients, que tout travail est un processus qu'il faut contrôler et dont on doit chercher à réduire la variation, que le résultat de tout travail est un produit qui doit être *de qualité*. On se rallie autour d'un même ensemble de signifiants, mais ces derniers sont tous devenus des métatermes communs qui peuvent prendre différents sens selon le contexte et peuvent faire s'interpénétrer différents univers selon les besoins de l'argumentation.

4) *La nécessité d'apporter juste assez de formalisation pour parvenir à résorber, dans la pratique, les incertitudes locales.* Sur ce point, nous devons nous contenter d'avancer quelques hypothèses, notre travail ne touchant pas la façon dont, dans la pratique, les incertitudes sont résorbées. Une première source de formalisation pourrait être l'éventail de techniques

inclus dans les ouvrages sur le TQM. Une fois transposé en activités concrètes, le TQM devient moins flou. Toutefois, les travaux de Zbaracki (1998) nous portent à croire que cet effet ne serait pas aussi important qu'on peut le supposer : les techniques sont peu utilisées et, lorsqu'elles le sont, c'est sous la forme de projets pilotes souvent rapidement abandonnés.

Une seconde source de formalisation pourrait être constituée par les prix tels que *Malcolm Baldrige National Quality Award* décerné chaque année depuis 1988 par le gouvernement américain². Les entreprises candidates à ce prix sont évaluées selon une liste de critères établie par le *National Institute of Standards and Technology* (NIST, une agence du Secrétariat au Commerce), liste que plusieurs auteurs considèrent comme une définition opérationnelle du TQM (Barad, 1996 ; Dean et Bowen, 1994 ; Juran, 1995 ; Heady et Smith, 1995). Selon une étude rapportée par Bemowski et Stratton (1995), il semblerait que ce soit effectivement la façon dont la liste est utilisée. Entre 1988 et 1995, près d'un million d'exemplaires du document présentant les critères ont été distribués gratuitement par le NIST, mais un sondage réalisé auprès des demandeurs montre cependant que moins du quart d'entre eux avaient l'intention de poser leur candidature. Les critères étaient surtout utilisés comme source d'information sur la manière d'atteindre l'excellence en affaires, ou encore comme outil pour améliorer les processus, faciliter la communication interne et procéder à l'auto-évaluation de l'organisation et de ses parties constituantes.

D'après Cole, le rôle du prix Baldrige a été déterminant dans la réduction de la confusion, qu'il attribue principalement à la concurrence entre les différents gourous et consultants en gestion de la qualité :

...the Baldrige was the key institutional creation in overcoming the conflicting advice and confusion that dominated the early 1980s.

² Il est à noter que plusieurs gouvernements régionaux — dont celui du Québec — et plusieurs industries ont instauré des prix semblables à la fin des années 80 ; beaucoup utilisent la liste de critères du prix Malcolm Baldrige.

It literally created a dominant design. While it did not prescribe specific action, it nevertheless laid out a clear road map of the terrain that had to be traversed for quality improvement to take hold. (1999 : 151)

Cole ajoute toutefois que le guide proposé par le Baldrige est peu prescriptif et laisse aux gestionnaires une marge de manoeuvre considérable quant aux moyens à prendre. Selon lui, l'incertitude qui en résulte aurait conduit les gestionnaires à se tourner plutôt vers la norme ISO 9000³ pour obtenir un ensemble préétabli et bien circonscrit d'activités de gestion de la qualité. Toutefois, les normes ISO 9000 sont associées moins directement au TQM qu'à la gestion traditionnelle de la qualité. D'ailleurs, des normes nationales d'assurance-qualité à peu près équivalentes à ISO 9000 existaient bien avant l'avènement du TQM et même avant le début du mouvement Qualité (par exemple, la première version de la norme canadienne ACNOR Z299 a été adoptée en 1979).

On retrouve donc bien dans le TQM les quatre paramètres de la coopération entre groupes sociaux aux intérêts divergents. Le jumelage TQM-Malcolm Baldrige pourrait même indiquer la présence d'un ensemble standard comme ceux dont parle Fujimura (1992). Cependant, l'absence de prescription quant à des méthodes ou des activités précises à réaliser tend à infirmer cette hypothèse. De plus, les critères d'attribution du prix sont eux aussi devenus de plus en plus englobants, comme nous le verrons plus loin.

Un autre élément caractérise les objets-frontières : ils sont le résultat du travail collectif d'une variété d'actants. Le caractère progressif et conjoint de la construction du TQM se manifeste par l'impossibilité de lui attribuer une origine précise, même à l'intérieur du cercle des spécialistes. Comme on l'a vu, ou bien les gourous rejettent le TQM, ou bien ils s'y rallient assez tard. Sauf pour l'apparition de l'expression *total quality management* chez Feigenbaum dès 1983 (expression

³ La norme ISO 9000 est une norme internationale d'assurance-qualité. Pour recevoir la certification, une entreprise doit faire la preuve qu'elle effectue certaines activités de gestion de la qualité.

qu'il n'utilise que très peu par la suite), rien ne permet d'attribuer la paternité du TQM aux gourous de la qualité. L'absence d'auteur constitue d'ailleurs une des ressources du TQM puisqu'il n'existe ni version orthodoxe à laquelle se comparer, ni autorité pour trancher une éventuelle controverse. C'est pourquoi il est si facile aux gestionnaires d'affirmer *a posteriori* que n'importe quelle démarche d'amélioration qui a un impact positif est du TQM.

La construction collective du TQM n'est pas surprenante. Au fur et à mesure que s'impose la problématisation de la situation précaire de l'Amérique comme un problème de qualité, le nombre et la variété des groupes sociaux qui s'y intéressent et sont éventuellement mobilisés augmente rapidement. Ce sont là autant de nouvelles voix qui participent au mouvement Qualité et qui en influencent le cours. Bien que nous ayons dû, dans le cadre du présent travail, nous limiter aux textes des spécialistes (ou de ceux qui se présentent comme tels), on trouve un indice de la présence de nombreux intervenants dans l'histoire de la création du prix Malcolm Baldrige.

Selon DeCarlo et Sterett (1990), la création du prix résulte de la convergence de différentes initiatives entreprises indépendamment les unes des autres mais à peu près au même moment. D'abord, le gouvernement américain organise, en 1983, une conférence nationale sur la productivité. À la suite de cette conférence, le *National Productivity Advisory Committee* (NPAC), composé de dirigeants d'entreprises, de représentants syndicaux, d'universitaires et de représentants gouvernementaux, recommande la création d'un prix national de la productivité qui serait remis annuellement par le Président des États-Unis. Cependant, la recommandation n'incluant pas de suggestions précises quant au financement et à la gestion d'un tel prix, elle fut mise de côté par le gouvernement. À peu près au même moment, les participants à un ensemble de colloques organisés par l'*American Productivity Center* (APC)⁴ proposent la création d'un prix national de la qualité qui serait semblable au prix Deming remis par la *Union of Japanese*

⁴ Notons que l'APC, qui a été fondée en 1977, a changé de nom en 1988 pour devenir l'*American Productivity and Quality Center* (APQC) (communication personnelle de Mme Cherie Flett, Directrice du marketing, APQC, nov. 1999)

Scientists and Engineers. Un comité se forme éventuellement pour organiser pour la mise sur pied du prix, comité entièrement composé de représentants du secteur privé, de membres de l'APC et de l'ASQC⁵, ainsi que d'universitaires. Le parrainage du Président Reagan est sollicité pour augmenter le prestige et la visibilité du prix. Il y aurait alors eu débat quant à la façon de nommer le prix, trois options étant possibles : *National Quality-Productivity Award*, *National Productivity-Quality Award* et *National Quality Award*. C'est ce dernier choix qui l'a finalement emporté.

Parallèlement à ces tractations, deux dirigeants de la *Florida Power and Light* rencontrent en 1985 un représentant démocrate au Congrès pour le convaincre de la nécessité de voter une loi créant un prix national de la qualité. Le projet de loi est présenté en 1986 mais reste lettre morte. Il est toutefois présenté de nouveau en 1987 par un autre représentant démocrate. Le mouvement Qualité est alors de plus en plus important et les appuis politiques se font plus nombreux. Le *National Quality Improvement Act* est finalement adopté par le Congrès en juin 1987. Juste avant sa ratification par le Sénat, Malcolm Baldrige (alors Secrétaire au Commerce) meurt accidentellement lors d'un rodéo. Trois jours plus tard, le Sénat rebaptise le prix en son honneur et en vote l'adoption.

Selon Cole, l'instauration du prix Malcolm Baldrige "*represented a remarkable confluence of separate initiatives pursued by different organizations and interests... a major institutional innovation*" (1999 : 145). Participent à sa gestion une fondation privée (dont les membres et les fonds proviennent de grandes entreprises américaines), un organisme gouvernemental (le NIST), une organisation professionnelle (l'*American Society for Quality*, qui fournit un soutien administratif), des examinateurs bénévoles (généralement des consultants, des professeurs d'université et des praticiens), le tout sous le parrainage du gouvernement américain (le prix est encore remis chaque année par le Président des États-Unis). Cole souligne également à quel point la participation d'un ensemble d'organismes

⁵ Rappelons que l'ASQC est l'*American Society for Quality Control*, qui a été renommée *American Society for Quality* (ASQ) en 1997.

et, par eux, d'un nombre important d'entreprises et d'intervenants divers, a contribué au développement des notions :

...they participated in a process by which influential actors shaped each other's perceptions of what quality improvement was and how they should go about achieving it. Much more than simple imitation is involved here ; it was an iterative process of learning, as the major manufacturing corporations, sharing their experiences through participation in infrastructure activities, experimented with implementing a variety of new practices. As they co-evolved the new practices, these major firms, in turn, became models for firms further down the food chain. (1999 : 159)

Cole mentionne aussi l'influence qu'ont pu avoir les entreprises qui ont gagné le prix Malcolm Baldrige, puisqu'elles sont tenues de rendre publiques leurs activités en matière de qualité. En 1996, les 24 entreprises ayant reçu le prix depuis sa fondation avaient ainsi présenté leurs méthodes de gestion à plus de 20 000 reprises. D'après l'auteur, ce genre d'infrastructure illustre comment, malgré la concurrence entre les entreprises, l'addition et la complémentarité des efforts résulte en la diffusion des nouvelles pratiques en gestion de la qualité. Chaque contribution est une pierre de plus dans l'apprentissage collectif des meilleures pratiques de gestion. Selon lui, seuls les consultants nuisent au travail collectif en cherchant à différencier leurs produits et en contribuant au phénomène de mode. Ce sont eux les principaux responsables de la confusion. Pourtant, si on considère l'évolution des critères d'attribution du prix Malcolm Baldrige⁶, on constate que les tendances à la globalisation et à la généralisation du TQM y sont tout aussi présentes, sinon davantage.

Sans entreprendre ici une analyse approfondie de l'évolution des critères d'attribution du prix, notons que le nombre de critères à partir desquels on évalue les candidats a diminué considérablement au cours des années, passant de 42 (en 1988) à 19 (en 1999). En même temps que leur nombre diminue, les critères sont énoncés de façon plus générale. Dans le cahier de présentation des critères de 1997, la diminution du nombre de critères et leur combinaison à l'intérieur

⁶ Les critères, qui sont révisés chaque année, sont établis par le NIST en consultation avec des spécialistes de la qualité, les examinateurs bénévoles et d'anciens candidats.

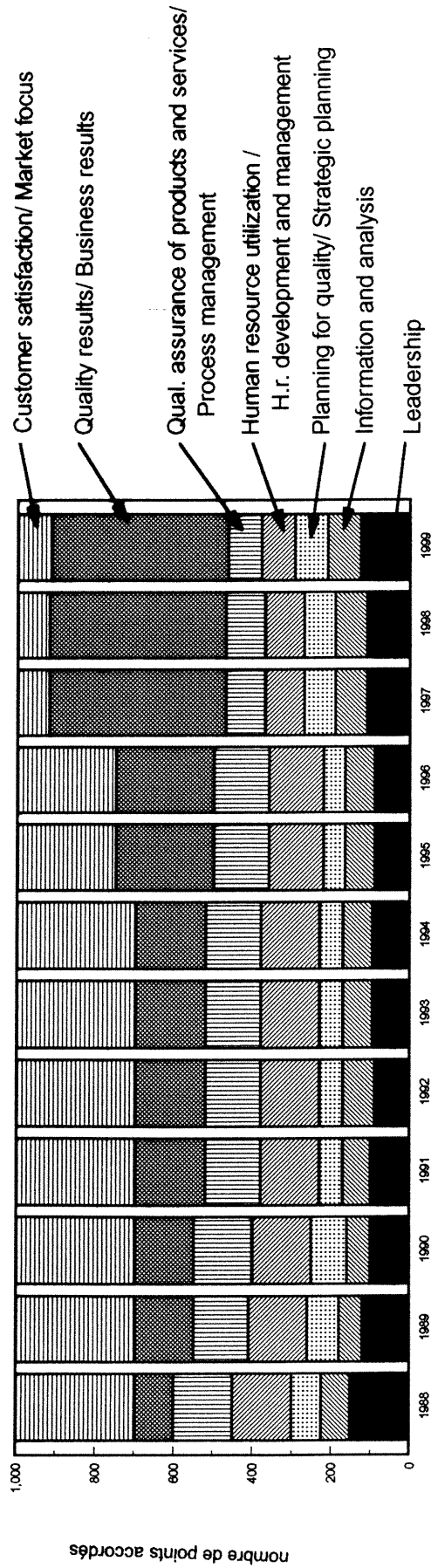
d'étiquettes plus englobantes sont expliqués par la volonté de "*better integrate requirements and to reduce the number of responses applicants need to make*" (NIST 1997 : 31). DeCarlo et Sterett (1990) y voient un resserrement des critères, qui seraient ainsi devenus plus clairs.

Toutefois, un examen rapide des critères montre qu'ils sont formulés de façon beaucoup moins précise et, surtout, qu'ils sont de moins en moins directement associés à la qualité des produits et de plus en plus liés, d'abord aux processus, puis à la performance générale de l'organisation. De plus, le nombre de points accordé à chaque catégorie permet de voir l'évolution de leur poids relatif. Considérons, par exemple, les critères de 1989, 1992 et 1997 (tableau 7.1). Comme on le voit, la catégorie "*Quality assurance of products and services*" est devenue "*Management of process quality*" en 1992, puis "*Process management*" (depuis 1995). Cette catégorie incluait en 1989 un ensemble de critères correspondant à des activités relativement précises de gestion de la qualité. En 1997, elle ne comprend que trois critères ayant la forme générale de "*management of ... processes*", ce qui peut référer à peu près à n'importe quelle activité de gestion. La catégorie "*Quality results*" est devenue "*Quality and operational results*" en 1992 et, depuis 1995, "*Business Results*". Le nombre de points attribué à cette catégorie a aussi constamment augmenté, tel que l'illustre la figure 7.3. Toutefois, comme elle inclut maintenant des éléments de satisfaction des clients et de satisfaction des employés, il nous a semblé plus juste de présenter deux versions de la figure 7.3 : la figure 7.3 (a) montre la répartition des points telle qu'établie par la liste officielle des critères ; la figure 7.3 (b) réintègre les points accordés à la satisfaction de clients dans la catégorie "*Customer and Market Focus*" et les points accordés à la satisfaction des ressources humaines dans la catégorie "*Human Resource Development and Management*". Malgré cette réintégration, il est clair que les résultats financiers et la performance générale de l'entreprise ont gagné en importance et que la satisfaction des clients en a perdu. Ce dernier élément est aussi décrit de façon plus floue : on est passé de "*Customer Satisfaction*" en 1989 à "*Customer Focus and Satisfaction*" en 1992 et enfin à "*Customer and Market Focus*" en 1997. Depuis 1995, la catégorie "*Strategic Quality Planning*" est

Critères de 1989	Critères de 1992	Critères de 1997
1. Leadership 120 pts Senior management 30 Quality values 20 Management system 50 Public responsibility 20 2. Information and analysis 60 pts Scope of data and information 25 Data management 15 Analysis and use of data for decision making 20 3. Planning for Quality 80 pts Planning process 30 Plans for quality leadership 50 4. Human Resource Utilization 150 pts Management 25 Employee involvement 40 Quality education and training 30 Employee recognition 20 Quality of workforce 35 5. Quality Assurance of Products and Services 140 pts Design and introduction of products and service 25 Operation of processes 20 Measurements and standards 15 Audit 20 Documentation 10 Qual. assurance of operations business processes 25 Qual. assurance of external providers of goods and services 25 6. Quality Results 150 pts Quality of products and services 70 Operational and business process quality improvement 60 Quality improvement applications 20 7. Customer Satisfaction 300 pts Knowledge of customer requirements and expectations 40 Customer relationship management 125 Customer satisfaction methods, measurements, and results 135	1. Leadership 90 pts Senior executive leadership 45 Management for quality 25 Public responsibility 20 2. Information and analysis 80 pts Scope and management of quality and performance data 15 Competitive comparisons and benchmarks 25 Analysis and uses of company-level data 40 3. Strategic Planning 60 pts Strategic quality and company performance planning process 35 Quality and performance plans 25 4. Human Resource Development and Management 150pts Human resource management 20 Employee involvement 40 Employee education and training 40 Employee performance and recognition 25 Employee well-being and morale 25 5. Management of process quality 140 Design and introduction of products and services 40 Process management: product and service production and delivery processes 40 Process management: business processes and support services 30 Supplier quality 20 Quality assessment 15 6. Quality and operational results 180 pts Product and service quality results 75 Company operational results 45 Business process and support service results 25 Supplier quality results 35 7. Customer focus and satisfaction 300 pts Customer relationship management 65 Commitment to customers 15 Customer satisfaction determination 35 Customer satisfaction results 75 Customer satisfaction comparison Future requirements and expectations of customers 75	1. Leadership 110 pts Leadership system 80 Company responsibility and citizenship 30 4. Information and Analysis 80 pts Selection and use of information and data 25 Selection and use of comparative information and data 15 Analysis and review of company performance 40 2. Strategic Planning 80 pts Strategy development process 40 Company strategy 40 5. Human Resource Development and Management 100pts Work systems 40 Employee education, training and development 30 Employee well-being and satisfaction 30 6. Process Management 100 pts Management of product and service processes 60 Management of support processes 20 Management of supplier and partnering processes 20 7. Business Results 450 pts Customer satisfaction results 130 Financial and market results 130 Human resource results 35 Supplier and partner results 25 Company-specific results 130 3. Customer and Market Focus 80 pts Customer and market knowledge 40 Customer satisfaction and relationship enhancement 40
TOTAL 1000 pts	TOTAL 1000 pts	TOTAL 1000 pts

Tableau 7.1. Évolution des critères d'évaluation pour le Malcolm Baldrige National Quality Award

7.3 a) avant répartition de la catégorie "résultats" pour 1997-1999



7.3 b) après répartition de la catégorie "résultats" pour 1997-1999

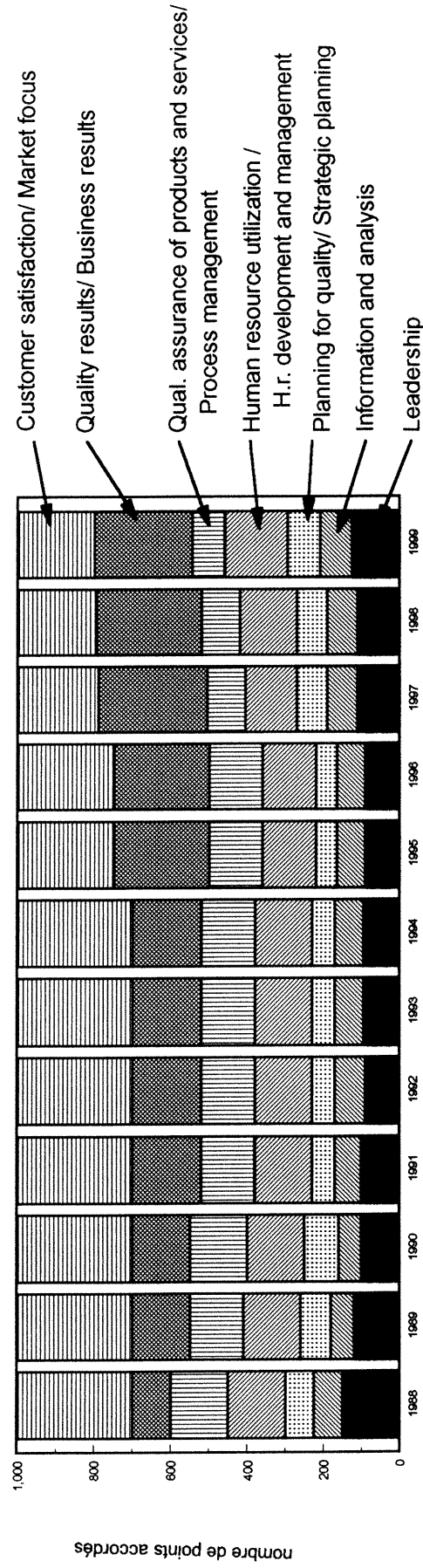


Figure 7.3. Évolution de la valeur (en points) accordée aux différents critères d'attribution du *Malcolm Baldrige National Quality Award*

devenue "*Strategic Planning*". La catégorie "*Human resource utilization*" a été rebaptisée "*Human resource development and management*" en 1992, puis "*Human resource focus*" en 1999. Mais le changement le plus remarquable est la disparition du mot *quality* de la liste des critères : alors qu'on le trouve entre 12 et 24 fois dans les listes de 1988 à 1994, il n'apparaît qu'une seule fois dans les listes de 1995 et 1996, et il a complètement disparu depuis 1997⁷.

Selon le président du NIST, l'évolution des critères — notamment, la réduction de l'importance accordée à la qualité des produits — est le résultat d'un processus de maturation et un reflet de l'évolution des approches en gestion de la qualité et des besoins des entreprises :

It also mirrors the United States' evolution from a singular need to improve the quality of products and services to a recognition that competitiveness and performance excellence require a focus on the system. This system yields a composite of business results, including customer satisfaction ; financial performance ; product, service, and strategic performance ; and all aspects of operational performance. (Hertz, 1997 : 48)

The emphasis on individual quality improvement activities evolved into a focus on cycles of evaluation and improvement in all key areas of an organization's operations. This has matured into an emphasis on improvement as a basis for overall organizational learning : U.S. organizations are learning how to learn. With growing maturity has come a fuller understanding of the meaning of improvement. (*Ibid.* : 48)

Dans le cahier de présentation des critères de 1997, on indique également que les changements apportés répondent à "*the need to treat all business results, including customer satisfaction results, in a parallel and integrated manner*" (NIST, 1997 : 31). Toutefois, l'histoire de la fondation du prix permet de croire que c'est aussi la voix des partisans de la gestion de la productivité — lesquels avaient dû, lors de la création du prix, céder l'avant-scène aux partisans de la gestion de la qualité — qui a trouvé là une manière de se faire entendre. Chaque groupe a son propre point de passage obligé et une collaboration durable n'est possible qu'autour d'un objet qui parvient à les intégrer tous deux.

⁷ Cette année-là, le cahier présentant les critères, qui s'intitulait auparavant *Application guidelines* a été rebaptisé *Criteria for performance excellence*. Selon le directeur du NIST, ce changement s'est effectué "*in recognition of the fact that many more organizations use the criteria in their performance excellence journey than as award requirements.*" (Hertz 1997 : 46).

Si nous avons ouvert cette longue parenthèse pour discuter du prix Malcolm Baldrige c'est que, dans la mesure où on peut considérer ses critères d'attribution comme une définition opérationnelle du TQM, l'histoire du prix permet de mieux comprendre l'origine de la fusion de la gestion de la qualité et de la gestion de la productivité à l'intérieur d'un objet-frontière⁸. D'ailleurs, le prix a été créé en 1988, juste au moment où on voit apparaître l'expression TQM. Les critères d'attribution ont évolué en même temps qu'étaient élaborées les définitions du TQM ; ils vont également dans la même direction, à savoir la mise en retrait de la qualité des produits et, en passant par la qualité des processus, le déplacement de la gestion de la qualité vers l'amélioration de la performance générale de l'organisation. Comme le prix Malcolm Baldrige, le TQM réalise une médiation, une composition des forces : d'un côté, en permettant à la notion de qualité de s'accoler à n'importe quel objet ou activité, on étend le champ d'application de la gestion de la qualité et on lui permet de gagner en popularité ; de l'autre côté, en permettant à l'amélioration de la productivité d'être présentée comme une forme de gestion de la qualité (la qualité des processus), on évite la méfiance dont elle est l'objet parmi les travailleurs et une certaine partie de la population⁹. Mais pour que la composition des forces fonctionne, elle ne doit pas être apparente. La boîte noire doit être soigneusement refermée et le TQM doit être transformé en fait. Il l'est d'ailleurs puisque, pendant la période de pointe du mouvement Qualité, à peu près personne ne remet en cause son existence en tant que nouvelle approche de gestion et ne questionne son origine.

Le flou des notions et des approches n'est donc pas que le résultat de l'existence de différentes versions proposées par différents spécialistes, comme

⁸ Il faut noter toutefois que la construction du TQM est beaucoup plus diffuse — et, conséquemment, beaucoup plus difficile à retracer et à documenter — que celle du prix Malcolm Baldrige.

⁹ Cet aspect du TQM est même ouvertement vanté par plusieurs comme un des avantages de l'approche. Par exemple, dans Cole et al. (1995 : 65) : "*Quality provides an overall theme for change in the organization, one that is more intrinsically appealing and less threatening than competing themes such as cost reduction or productivity improvement. It is hard to find anyone who is against quality, but cost reduction and productivity improvement often evoke fears of displacement. Quality by contrast is positive, unifying, and constructive.*"

l'affirme Cole. Il n'est pas non plus que la conséquence du fait que différents actants organisationnels interprètent les approches qualité de différentes façons lors de l'implantation, comme l'observe Zbaracki. Les notions ont été élargies progressivement, au fil d'un ensemble de petits déplacements, de superpositions et de mises en équivalence qui doivent à la fois au hasard, aux ressources de la langue, aux pressions institutionnelles de toutes sortes et à l'activité stratégique des différents participants au mouvement Qualité. Pendant la montée en popularité de la gestion de la qualité, de plus en plus d'individus et de groupes sociaux s'intéressent à la qualité et cherchent à recadrer leurs propres problèmes et leurs propres enjeux comme liés à la gestion de la qualité. C'est dans ce contexte où plusieurs voix (et plusieurs voies) cherchent à se réunir autour d'un même objet qu'émerge éventuellement le *total quality management*. L'expression, même si elle est nouvelle, peut trouver des assises dans le TQC de Feigenbaum (et sa version japonaise) et, plus indirectement, dans le zéro-défaut de Crosby. Sa forme grammaticale permet de relier les idées de *qualité totale* et de *gestion de la qualité appliquée à tout*, et l'ambiguïté de l'objet qualifié par le mot *total* favorise toutes les mises en ensemble. Rapidement, la gestion de la qualité "moderne" est redéfinie comme étant le TQM, qui s'oppose aux anciennes approches maintenant considérées trop techniques et, surtout, trop fragmentées (ce à quoi le mot *total* permet de répondre). On reconnaît dans la mise en retrait des dimensions techniques les craintes qu'entretiennent les gestionnaires à cet égard, craintes que Zbaracki a bien fait ressortir. Les aspects techniques ne peuvent pas être complètement rejetés, cependant, si on veut conserver l'appui des spécialistes de la gestion de la qualité. Le TQM va donc se définir comme un principe directeur qui joint ce qui était disjoint et qui permet à tous les groupes sociaux mobilisés par les débuts du mouvement Qualité d'y trouver leur compte — en particulier les tenants de l'amélioration de la productivité qui avaient été forcés de faire un détour par la qualité au début des années 80. C'est là, selon nous, l'explication de sa mise en boîte noire si rapide et de sa popularité si fulgurante : non seulement chacun peut y prendre ou y mettre ce qu'il veut, mais cette possibilité fait partie intégrante de sa définition. Ceux qui veulent l'adopter et le diffuser n'ont donc pas beaucoup d'efforts à faire pour le rendre légitime aux yeux de tous.

Nous croyons également que l'émergence du TQM comme approche englobante pourrait avoir permis de résoudre la contradiction entre les pressions institutionnelles à la normalisation constatées par Westphal *et al.* et les pressions à l'élargissement observées par Zbaracki. D'un côté, on substitue à la variété des approches possibles de gestion de la qualité et d'amélioration de la productivité un signifiant unique, le TQM. De l'autre côté, on définit ce signifiant unique par des mises en ensemble multiples et variées et on le décrit par des termes vagues comme *a philosophy*. De cette manière, l'élargissement est standardisé, il est lui-même devenu la norme. On peut donc faire comme tout le monde (i.e., adopter le TQM) tout en étant tout à fait justifié d'y mettre ce qu'on veut. Ce processus de constitution d'une norme élargie est encore plus visible lorsqu'on regarde le prix Malcolm Baldrige et l'évolution qu'il a connue ces dernières années.

Il est probable qu'un ensemble de circonstances économiques, sociales et politiques ont favorisé le déclenchement du mouvement Qualité. Il est probable également que la montée en mode de la gestion de la qualité tienne en partie à un ensemble de facteurs psychologiques et sociaux qui poussent à l'imitation, de même qu'à une certaine résonance entre les textes sur la qualité et l'air du temps. Toutefois, la façon dont les notions ont évolué pendant cette période, l'émergence éventuelle du TQM et enfin la seconde impulsion qu'a connu le mouvement Qualité à partir de ce moment sont autant d'éléments qui démontrent clairement, croyons-nous, les liens étroits qui existent entre la création et la diffusion de l'objet de mode. Ce n'est qu'en considérant la part active jouée par la variété des participants au mouvement Qualité qu'on peut comprendre comment, à partir des assises établies par les textes classiques sur la gestion de la qualité, le TQM a pu se construire comme lieu de rassemblement. Ce lieu de rassemblement, cet objet-frontière qui réseautait différents intérêts et différentes approches, est à la fois le produit et le moyen du mouvement Qualité¹⁰.

¹⁰ Certains auteurs trouvent d'ailleurs que le TQM n'est pas encore assez large. Par exemple, Stein (1994) croit que le TQM ne tient pas suffisamment compte des impératifs de profitabilité et il propose de "*create an improved platform within the TQM umbrella for supporting the profit motive*" (p. viii). Il suggère de créer un processus de *Continuous Profit Improvement* et baptise son approche *TQM II*. Boje et Winsor, au contraire, "*advocate a broader interpretation of TQM which would look beyond just efficiency and quality to the needs of the environment and the*

On peut voir ce phénomène comme une boule de neige qui grossit toute seule, entraînée par son propre poids. Mais cet effet d'entraînement n'est pas simplement une affaire d'imitation ou de légitimité. Il comporte différentes dimensions, tel qu'illustré à la figure 7.4. La première dimension est celle de l'élargissement des notions et des mécanismes par lesquels elles deviennent plus malléables. D'abord, l'émergence du TQM n'a été possible que parce qu'elle pouvait s'appuyer sur les trois axes de l'élargissement de la notion de qualité que nous avons vus plus tôt. Une partie du travail qui s'effectue alors relève des stratégies de traduction déployées par les auteurs pour persuader les lecteurs. Mais l'élargissement est aussi le résultat plus ou moins accidentel du jeu des contraintes et ressources de la langue, par exemple la polysémie des termes ou encore l'ambiguïté qui accompagne l'usage des compositions et des nominalisations dans la langue anglaise (et, apparemment, dans la langue japonaise). Il est aussi le résultat de la nécessité, pour les auteurs, de respecter certaines normes d'écritures et de rendre leurs ouvrages plus fluides et plus dynamiques. Ainsi, le désir d'être "intéressant" (ici au sens d'agréable à lire, d'accessible) peut conduire les auteurs même les mieux intentionnés à négliger les possibilités d'ambiguïté lors du choix des termes, à utiliser inconsidérément certains superlatifs ou encore à recourir à des figures rhétoriques qui augmentent la confusion.

Les éléments précédents illustrent bien le commentaire de Perelman et Olbrechts-Tyteca quant à l'effet des besoins de l'argumentation sur l'évolution des notions. Mais, en retour, la façon dont les notions évoluent autorise ou interdit ensuite certaines stratégies d'argumentation. Par exemple, le fait que le mot *qualité* ou l'expression *right the first time* puissent faire s'interpénétrer le moral et le technique permet aux auteurs de faire appel au vocabulaire religieux, au récit de la quête et au ton emphatique. Dans le même esprit, la multiplication des définitions acceptables du mot *qualité* facilite la réalisation de la traduction de type 4 dans la troisième préface de Lester *et al.* On n'aurait pas pu, vingt ans plus tôt, préfacier de cette manière un tel ouvrage. L'élargissement et la malléabilité des notions sont à

la fois le moyen et la conséquence des stratégies d'écriture employées, d'où un premier effet boule de neige.

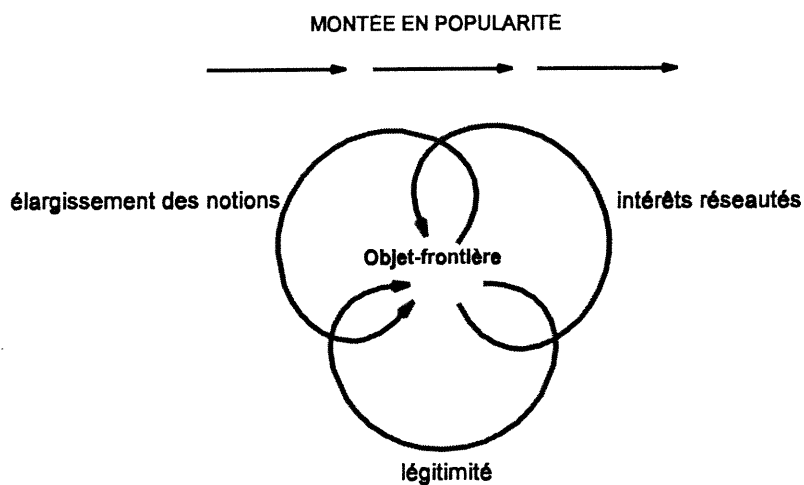


Figure 7.4. L'effet boule de neige dans la construction de l'objet-frontière

La deuxième dimension de l'effet boule de neige est celle du réseautage des intérêts. Le réseautage commence avec les traductions de type 1 et de type 3 qui, même si elles conservent une certaine asymétrie (un des partenaires doit se déplacer pour emprunter le chemin de l'autre), permettent de lier différents intérêts. Plus ces traductions parviennent à intéresser et à mobiliser, plus le nombre et la variété des participants à la scène de parole augmentent. Dès lors, les intérêts à représenter se multiplient, la traduction devient cotraduction et, selon la capacité des différents groupes impliqués à faire entendre leur voix et à l'imposer, de nouveaux points de passage obligés sont créés et fusionnés à l'intérieur de l'objet-frontière. Les actants et les enjeux sont déplacés et globalisés (traduction de type 4), de telle sorte que les divergences disparaissent, ce qui facilite encore le recrutement de nouveaux alliés. Ces derniers vont à leur tour participer à la stabilisation de l'objet-frontière comme signifiant commun, tout en continuant à en

élargir la définition de façon à y intégrer leurs propres intérêts. L'objet-frontière présente alors une image d'unité qui constitue en elle-même un atout supplémentaire pour l'intéressement, particulièrement auprès des groupes sociaux qui tentent de se présenter comme les agents du consensus (par exemple, les instances gouvernementales). Finalement, le réseautage des intérêts se réalise autour de la mode elle-même. Ainsi, la popularité du TQM en fait rapidement un bien commercialisable qui intéresse une foule de commerçants. Elle en fait aussi un phénomène de société qui intéresse les médias et les universitaires.

La troisième dimension de l'effet boule de neige est celle de la légitimité. C'est sur cette dimension que se concentrent la plupart des travaux sur le phénomène des modes en gestion. Comme nous l'avons vu au chapitre 1, la construction de la légitimité est un processus qui s'alimente lui-même : on adopte la nouvelle approche parce que sa popularité la rend légitime et, en l'adoptant, on ajoute à sa popularité et à sa légitimité. Par ailleurs, la montée en popularité attire une nouvelle catégorie d'adoptants, qui sont moins intéressés par les avantages techniques de l'innovation que par l'usage symbolique qu'ils peuvent en faire.

Un des grands atouts du TQM a été de faciliter cet usage symbolique en inscrivant les intérêts des actants à l'intérieur de sa définition, et même en faisant de la légitimité l'essentiel de sa définition : le TQM, c'est la satisfaction des intérêts de tous et la possibilité d'atteindre l'idéal d'unité. C'est aussi l'amélioration continue — et qui peut s'opposer à l'idée du *mieux*? Les trois dimensions de l'effet boule de neige se nourrissent donc les unes les autres : plus il y a d'intérêts réseautés, plus l'objet-frontière peut être présenté comme légitime auprès d'une variété de publics secondaires. Plus il paraît légitime à différents groupes, plus il parvient à mobiliser et plus la variété de mondes sociaux qui participent à sa construction et à sa diffusion augmente. Plus les participants sont variés, plus l'objet est reformulé de différentes façons et plus sa définition s'élargit pour intégrer les intérêts de tous. Plus la définition s'élargit, plus l'objet-frontière prend la forme d'un vaste entrepôt où chacun peut trouver ce qu'il cherche et consigner ce qu'il veut. C'est pourquoi, même si la confusion qui en résulte est dénoncée par certains critiques, on tend à

la conserver en la présentant comme le reflet d'une compréhension plus poussée de la complexité naturelle des organisations.

Tout au long de cette thèse, nous avons tenté de montrer comment l'élargissement des notions en gestion de la qualité et l'émergence éventuelle du TQM sont directement liés à la montée en popularité du mouvement Qualité. En tant qu'innovation, le TQM est un objet-frontière qui s'est créé en même temps qu'il a été diffusé, en intégrant la variété des intérêts traduits et cotraduits par l'ensemble des participants au mouvement. Nous croyons que la réouverture de la boîte noire permet de mieux comprendre cette mode particulière qu'a été le mouvement Qualité et, ce faisant, qu'elle contribue au développement d'une perspective non diffusionniste dans l'étude du phénomène des modes en gestion. Nous espérons aussi avoir fait ressortir la pertinence du modèle de la traduction pour l'étude des textes en gestion et, plus largement, pour la recherche en communication organisationnelle.

Toutefois, beaucoup de travail reste encore à faire pour comprendre les différentes facettes du mouvement Qualité. D'abord, nous avons choisi de limiter notre travail aux ouvrages des spécialistes¹¹. Pour mettre davantage en lumière le processus de cotraduction, il serait maintenant nécessaire d'effectuer des analyses similaires sur des textes d'autres provenances. Déjà, quelques séries possibles se présentent à l'esprit : les dix importants publiereportages sur la qualité inclus dans la revue *Fortune* de 1985 à 1994 ; les textes de présentation des critères du prix Malcolm Baldrige ; les allocutions présidentielles lors de la remise du prix, ou encore les rapports annuels, textes publics et journaux internes des entreprises candidates ou gagnantes. Bien que des séries homogènes soient plus difficiles à constituer, il serait également pertinent d'analyser la couverture de presse, de même que la façon dont le mouvement Qualité a été traité par les organisations syndicales, professionnelles et gouvernementales, ou encore par les associations de consommateurs.

¹¹ Quoiqu'une bonne partie des définitions du TQM que nous avons analysées aient été développées dans les entreprises.

Par ailleurs, l'évolution des notions en gestion de la qualité ne s'est pas réalisée dans un vide textuel et plusieurs des changements apportés sont en résonance avec les textes qui leur sont contemporains. Par exemple, la redéfinition du client en *client interne* en gestion de la qualité n'est qu'une des applications de la métaphore du marché qui apparaissent dans le discours en gestion des années 80¹². Les textes sur le TQM font aussi largement référence à la culture organisationnelle et à une nouvelle vision du leadership, deux idées répandues à cette époque. Plus largement, la possibilité d'utiliser la qualité pour passer d'un discours rationnel et technique à un discours moral contribue à la nouvelle vague du discours normatif en gestion (Barley et Kunda, 1992) mais est aussi permise par elle. Enfin, la problématisation initiale qui a donné naissance au mouvement Qualité semble liée au développement d'une certaine vision de l'Amérique et de sa place sur la scène mondiale. Il serait donc intéressant de prolonger notre travail en établissant de façon plus précise les points d'ancrage de ces différents textes et la façon dont ils s'appuient les uns sur les autres.

Une autre avenue de recherche possible consiste à poursuivre l'étude de l'évolution des notions pendant la période post-TQM. Si le mouvement Qualité s'avère bel et bien mort, comment la gestion de la qualité lui survivra-t-elle? Les notions continueront-elles de s'élargir? Va-t-on, au contraire, entrer dans une nouvelle ère de rétrécissement et de spécialisation du champ? Cette dernière question est particulièrement intéressante car elle conduit à nous interroger sur ce qu'il est advenu — et ce qu'il va advenir — des spécialistes qui travaillaient à la gestion de la qualité dans les organisations avant l'arrivée du TQM. *A priori*, on peut croire que l'engouement pour le TQM leur a permis d'améliorer leur statut. Toutefois, la formation de l'objet-frontière s'est réalisée au prix de déplacements symétriques. Ainsi, le TQM implique la redéfinition complète de ce qu'est *gérer la qualité*, la mise en veilleuse des aspects techniques et l'étalement des

¹² On retrouve la métaphore du marché dans la pratique des prix de cession interne (qui est liée de près à l'augmentation de l'impartition) de même que dans la redéfinition du citoyen en *client* (et, dans certains cas, en *actionnaire*) par les administrations publiques (Patterson, 1998), pour ne citer que ces exemples.

responsabilités en matière de qualité. Ce sont donc toutes les bases des compétences traditionnelles de ces spécialistes qui ont été remises en cause, comme l'ont appris à leurs dépens ceux qui ont refusé qu'on considère comme de l'amélioration de la qualité ce qui leur paraissait relever d'un tout autre domaine. Il serait intéressant d'étudier la façon dont le mouvement Qualité a modifié le statut et l'identité professionnelle des spécialistes de la gestion de la qualité et de voir comment ils vont s'adapter à la fin de la mode.

RÉFÉRENCES

- Abbott, Robert A. (1980). "TV Special Focuses on Quality and Productivity." *Quality Progress* (july) : 2-3.
- Abrahamson, Eric (1991). "Managerial Fads and Fashions : The Diffusion and Rejection of Innovations". *Academy of Management Review* 16(3) : 586-612.
- (1996). "Management Fashion". *Academy of Management Review* 21(1) : 254-285.
- (1997). "The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics The Effects of Long Waves, Labor Unions, and Turnover, 1875 to 1992". *Academy of Management Journal* 40(3) : 491-533.
- Abrahamson, Eric et Lori Rosenkopf (1993). " Institutional and Competitive Bandwagons : Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion". *Academy of Management Review* 18(3) : 487-517.
- ACGPS / HEC (1993). *Dictionnaire de la gestion de la production et des stocks*. Montréal, QC : Éditions Québec/Amérique.
- "A Continent Without Gurus" (1994). *The Economist* (June 4th) : 62.
- Adam, Everett E. Jr., Lawrence M. Corbett, Benito E. Flores, Norma J. Harrison, T. S. Lee, Boo-Ho Rho, Jaime Ribera, Danny Samson et Roy Westbrook. (1997). "An international study of quality improvement approach and firm performance." *International Journal of Operations & Production Management* 17(9) : 842-73.
- Adams, Valerie (1973). *An introduction to modern English word formation*. London : Longman.
- Ahire, Sanjay L. (1996). "TQM Age versus Quality : An Empirical Investigation", *Production and Inventory Management Journal* (First Quarter) : 18-23.
- Almaraz, Jeanne (1994). "Quality Management and the Process of Change", *Journal of Organizational Change Management* 7(2) : 6-14.
- Alvarez, José Luis (1996). "The International Popularization of Entrepreneurial Ideas". Clegg, Stewart R. et Palmer Gill (éds.) *The Politics of Management Knowledge*, London : Sage, 80-98.
- Alvesson, Mats (1990). "On the Popularity of Organizational Culture". *Acta Sociologica*. 33(1) : 31-49.
- Anderson, John C., Manus Rungtusanatham et Roger G. Schroeder (1994). "A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method", *Academy of Management Review* 19(3) : 472-509.
- Andre, Rae (1985). "The Scientist, the Artist, and the Evangelist", *New Management* 2(4) : 16-21.
- ANSI/ASQC Standard A3-1978 (1978). "Quality Systems Terminology."
- Anthony, Peter (1987). "In Defence of the Inappropriate". *Management Education and Development* 18(4) : 255-259.

- Armitage, Kenneth P. (1993). "TQM - A concept or common sense", *The British Journal of Administrative Management* (June/July) : 22.
- Aubert, Nicole et Vincent de Gaulejac (1991). *Le coût de l'excellence*, Paris : Seuil.
- Bacry, Patrick (1992). *Les figures de style et autres procédés stylistiques*. Paris : Belin.
- Bank, John (1992). *The Essence of Total Quality Management*. Hemel Hempstead, UK : Prentice.Hall International.
- Barad, Miryam. (1996). "Total quality management", in *International Encyclopedia of Business and Management*, ed. M. Warner. London : Routledge, 4884-4902.
- Barley, Stephen R. et Gideon Kunda (1992). "Design and Devotion Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse". *Administrative Science Quarterly* (September) : 363-399.
- Barley, Stephen R., Meyer, Gordon W. et Debra C. Gash (1988). "Cultures of Culture Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control". *Administrative Science Quarterly* 33(March) : 24-60.
- Bastide, Françoise (1992). A Night with Saturn. *Science, Technology, and Human Values*, 17(3) : 259-281.
- Bauin, S. (1986). "Aquaculture : A Field by Bureaucratic Fiat", in *Mapping the Dynamics of Science and Technology*, M. Callon, J. Law et A. Rip (éds.), London : Macmillan Press Ltd., 124-141.
- Becker, Selwyn W. (1993). "TQM does work : Ten reasons why misguided attempts fail", *Management Review* (May) : 30-33.
- Bemowski, Karen (1992). "The Quality Glossary", *Quality Progress* 25(2)18-29.
- (1995). "TQM : Flimsy footing or firm foundation?" *Quality Progress* 28(7) : 27-28.
- Bemowski, Karen et Brad Stratton (1995). "How do people use the Baldrige Award Criteria?", *Quality Progress* 28(5) : 43-47.
- Berrendonner, Alain (1986). "Jargon et persuasion chez les linguistes", in *Les discours du savoir*, vol. no.40, P. Ouellet (éd.), Montréal, QC : Cahiers de l'ACFAS, 132-155.
- Bloomfield, Brian P. et Theo Vurdubakis (1994). "Re-presenting Technology : IT Consultancy Reports as Textual Reality Construction", *Sociology* 28(2) : 455-477.
- Blumer, Herbert (1969). "Fashion From Class Differentiation to Collective Selection", *The Sociological Quarterly* 10 : 275-291.
- Boaden, Ruth J. (1997). "What is total quality management... and does it matter?" *Total Quality Management* 8(4) : 153-71.
- Bohan, George. (1998). "Whatever happened to TQM? Or, how a good strategy got a bad reputation", *National Productivity Review* 17(4) : 13-16.

Boje, David M. (1993). "Editorial : Post-TQM", *Journal of Organizational Change Management* 6(4) : 4-8.

Boje, David M. et Robert D. Winsor. (1993). "The resurrection of Taylorism : Total Quality Management's Hidden Agenda", *Journal of Organizational Change Management* 6(4) : 57-70.

Bolinger, Dwight (1972). *Degree Words*. The Hague : Mouton.

Brocka, Bruce et M. Suzanne Brocka (1992). *Quality Management Implementing the Best Ideas of the Masters*. Homewood, IL : Business One Irwin.

Brouwers, Isabelle (1998). "Outil de gestion de la qualité et contexte organisationnel concret", in *Actes du colloque "Coproductio de la Qualité"*, Toulouse, 12-13 novembre, L.E.R.A.S.S., 120-130.

Brunetti, Wayne H. (1993). *Achieving Total Quality*. White Plains, NY : Quality Resources.

Byrne, John A. (1986). "Business Fads What's In - and Out", *Business Week* (January 20) : 52-61.

Callon, Michel (1986a). "Éléments pour une sociologie de la traduction - La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc", *L'Année Sociologique*, 36 : 169-208.

———(1986b). "Pinpointing Industrial Invention An Exploration of Quantitative Methods for the Analysis of Patents", in *Mapping the Dynamics of Science and Technology*, M. Callon, J. Law et A. Rip (éds.), London : Macmillan Press Ltd., 163-188.

———(1991). "Réseaux technico-économiques et irréversibilités", in *Les figures de l'irréversibilité en économie*, R. Boyer, B. Chavance et O. Godard (éds.), Paris : Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 195-230.

———(1998). "Les non-spécialistes dans la production des savoirs", Conférence prononcée à l'Université du Québec à Montréal .

Callon, Michel et John Law (1982). "On Interests and their Transformation Enrolment and Counter-Enrolment", *Social Studies of Science*, 12 : 615-625.

Callon, M., Law, J. et Rip, A. (1986a). "How to Study the Force of Science", in *Mapping the Dynamics of Science and Technology*, M. Callon, J. Law et A. Rip (éds.), London : Macmillan Press Ltd, 3-15.

———(1986b). "Qualitative Scientometrics", in *Mapping the Dynamics of Science and Technology*, M. Callon, J. Law et A. Rip (éds.), London : Macmillan Press Ltd., 103-123.

———(1986c). "Putting Texts in Their Place", in *Mapping the Dynamics of Science and Technology*, M. Callon, J. Law et A. Rip (éds.), London : Macmillan Press Ltd., 221-238.

Cameron, Kim (1995). "Downsizing, Quality, and Performance", in *The death and life of the American total quality movement*, R. E. Cole (éd.), New York, NY : Oxford University Press, 93-114.

- Carpenter, R. H. (1990) "America's Tragic Metaphor : our 20th Century Combatants as Frontiersman", *Quarterly Journal of Speech* 76(1) : 1-.
- Carroll, Daniel T. (1983). "A Disappointing Search for Excellence", *Harvard Business Review* 61(6) : 78-88.
- Cary, Mark S. (1995). "How to Become a Quality Person", *Quality Progress* (June) : 75-78.
- Centre de sociologie de l'innovation (1992). "1967/1992 - Comprendre la création scientifique, technique et culturelle", Paris : École des Mines de Paris.
- Chandler, Kurt (1998). "Doing the Right Things Right", *Quality Progress* 31(3) : 43-47.
- Choi, Thomas Y. et Orlando C. Behling. (1997). "Top managers and TQM success : One more look after all these years", *Academy of Management Executive* 11(1) : 37-47.
- Ciampa, Dan (1992). *Total Quality - A User's Guide for Implementation*. Reading, MA : Addison-Wesley .
- Clark, Timothy et Graeme Salaman (1996). "Telling Tales : Management Consultancy as the Art of Story Telling", in *Metaphor and Organizations*, Grant, David et Oswick Cliff, (éds.), London : Sage, 166-184.
- (1996b) "The Management Guru as Organizational Witchdoctor", *Organization* 3(1) : 85-107.
- (1998) "Telling Tales : Management Guru's Narratives and the Construction of Managerial Identity", *Journal of Management Studies* 35(2) : 137-161.
- Clegg, Stewart R. et Gill Palmer (1996). "Introduction Producing Management Knowledge", in *The Politics of Management Knowledge*, S. Clegg et G. Palmer (éds.), London : Sage, 1-18.
- Cloud, Dana L. (1998) *Control and Consolation in American Culture and Politics*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Cole, Robert E. (1995). *The Death and Life of the American Quality Movement*. New York, NY : Oxford University Press.
- (1999). *Managing Quality Fads*. New York, NY : Oxford University Press.
- Cole, Robert E., Paul Bacdayan et B. Joseph White (1995). "Quality, Participation, and Competitiveness", in *The Death and Life of the American Quality Movement*, R. E. Cole (éd.), New York, NY : Oxford University Press, 59-75.
- Collard, Ron (1993). *Total Quality - success through people*. London, UK : Institute of Personnel Management.
- Collins, Frank C. (1987). *Quality : The Ball is in your Court*. Milwaukee, WI : ASQC Quality Press.
- Collins, Jim. (1996). "Doing better today than you did yesterday", *Inc.* (December) : 60.
- Colville, Ian D., Robert H. Waterman et Karl E. Weick (1999). "Organizing and the Search for Excellence : Making Sense of the Times in Theory and Practice", *Organization* 6(1) : 129-48.

Conway, William E. (1992). *The Quality Secret : The Right Way to Manage* ©. Nashua, NH : Conway Quality, Inc.

Crosby, Philip B. (1997). "Quality Management", in *Quality Management Handbook*, R. J. Kimber, R. W. Grenier et J. J. Heldt (éds.), New York, NY : Marcel Dekker, 1-6.

———(1964). "Quality Control from A to Y", *Industrial Quality Control* 20(january) : 4-16.

———(1967). *Cutting the cost of quality*. Boston, MA : Industrial Education Institute.

———(1978). "Quality Management", in *Encyclopedia of Professional Management*, L. R. Bittel (éd.). New York, NY : McGraw-Hill, 1027-1036.

———(1979). *Quality is Free*. New York, NY : McGraw-Hill.

———(1989). "Crosby Talks Quality", *The TQM Magazine* (August) : 209-212.

———(1992). "Who is reading quality books? (letter)", *Quality Progress* (september) : 10.

———(1996). *Quality is Still Free*. New York, NY : McGraw-Hill.

Cross, Kelvin F. et Richard L. Lynch. (1990). "Managing the Corporate Warriors", *Quality Progress* 24(4) : 54-59.

Curtis, Ron (1994) "Narrative Form and Normative Force : Baconian Story-Telling in Popular Science", *Social Studies of Science* 24 : 419-461.

Czarniawska, Barbara (1997). "A Four Times Told Tale : Combining Narrative and Scientific Knowledge in Organization Studies", *Organization* 4(1) : 7-30.

Czarniawska-Joerges, Barbara (1995) "Narration or Science? Collapsing the Division in Organization Studies", *Organization* 2(1) : 11-33.

Dahlgaard, Su Mi Park (1999). "The evolution patterns of quality management : Some reflection on the quality movement", *Total Quality Management* 10(4/5) : 473-480.

Davis, Stanley M. (1987). *Future Perfect*. Reading, MA : Addison-Wesley.

Dean, James W. Jr. et David E. Bowen. 1994. "Management Theory and Total Quality : Improving Research and Practice Through Theory Development", *Academy of Management Review* 19(3) : 392-418.

DeCarlo, Neil J. et W. Kent Sterett (1990). "History of the Malcolm Baldrige National Quality Award", *Quality Progress* 23(3) : 21-27.

De Cock, Christian (1998a). "Organisational Change and Discourse Hegemony, Resistance and Reconstitution", *M@n@gement* 1(1) : 1-22.

———(1998b). "It Seems to Fill My Head With Ideas" - A Few Thoughts on Postmodernism, TQM, and BPR", *Journal of Management Inquiry* 7(2) : 144-53.

Delbridge, Rick, Peter Turnbull et Barry Wilkinson (1992). "Pushing back the frontiers : management control and work intensification under JIT/TQM factory regimes", *New Technology, Work and Employment* 7(2) : 97-106.

Deming, W. Edwards (1993). *The New Economics for industry, government, education*. Cambridge, MA : MIT Center for Advanced Engineering Studies.

——— (1982a). *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge, MA : MIT Center for Advanced Engineering Study.

——— (1982b). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA : MIT Center for Advanced Engineering Study.

Déry, Richard (1997). "Homo administrativus et son double : du bricolage à l'indiscipline", *Gestion* 22(2) : 27-33.

Dobbins, Richard D. (1995). "A Failure of Methods, Not Philosophy", *Quality Progress*, 28 (7) : 31-33.

Dobyns, Lloyd et Clare Crawford-Mason (1994). *Thinking About Quality*. New York, NY : Random House.

Drummond, Helga (1992). *The Quality Movement : What Total Quality Management is Really all About!* London : Kogan Page Limited.

du Gay, Paul (1996). "Making Up Managers : Enterprise and the Ethos of Bureaucracy", in *The Politics of Management Knowledge*, S.R. Clegg et G. Palmer (éds.) London : Sage, 19-35.

du Gay, Paul et Graeme Salaman (1992). "The Cult[ure] of the Customer", *Journal of Management Studies* 29(5) : 615-633.

Duncan, Acheson J. (1986). *Quality Control and Industrial Statistics*. Homewood, IL:Irwin.

Dunford, Richard et Ian Palmer (1996). "Metaphors in Popular Management Discourse : The Case of Corporate Restructuring" in *Metaphor and Organizations*, Grant, David et Oswald, Cliff, (éds.), London : Sage, 95-109.

Eccles, Robert G. et Nitin Nohria (1992) *Beyond the Hype : Rediscovering the Essence of Management*. Cambridge : Harvard Business School Press.

Edwards, Corwin D. (1968). "The Meaning of Quality", *Quality Progress* 1(10) : 36-39.

Edwards, Paul, Margaret Collinson et Chris Rees (1998). "The determinants of employee responses to total quality management : Six case studies", *Organization Studies* 19(3) : 449-75.

Egins, Suzanne (1994). *An introduction to systemic functional linguistics*. London : Pinter.

"End of the road for TQM", (1997). *Government Executive* 29(7) : 62-64.

Fairhurst, Gail T. (1993). "Echoes of the Vision. When the Rest of the Organization Talks Total Quality", *Management Communication Quarterly* 6(4) : 331-71

Fairhurst, Gail T. et Ronald F. Wendt (1993). "The Gap in Total Quality", *Management Communication Quarterly* 6(4) : 441-51.

- Feigenbaum, Armand V. (1997). "Changing concepts and management of quality worldwide", *Quality Progress* 30(12) : 45-48.
- (1951). *Quality Control*. New York, NY : McGraw-Hill.
- (1956). "Total Quality Control", *Harvard Business Review* 34(6) : 93-101.
- (1958). "Total Quality Control", *Quality Control In Action*. AMA Management Report number 9. New York, NY : American Management Association, Inc.
- (1983). *Total Quality Control* . New York, NY : McGraw-Hill.
- (1988). "In Quality the Key Word is Total", *Journal for Quality and Participation* 11(1) : 14-15.
- (1991). *Total Quality Control* . New York, NY : McGraw-Hill.
- (1961). *Total Quality Control - Engineering and Management*. 2nd ed. New York, NY : McGraw-Hill.
- Flood, Robert Louis (1993). *Beyond TQM*. Chichester, UK : John Wiley & Sons.
- Foucault, M. (1971). *L'ordre du discours*. Paris : Gallimard.
- Freedman, Julian (1997). "TQM still in vogue", *Management accounting* 79(2) : 64.
- Freund, Richard A. (1985). "Definitions and Basic Quality Concepts", *Journal of Quality Technology* 17(1) : 50-56.
- Fromilhague, Catherine (1995). *Les figures de style*. Paris : Nathan.
- Fujimura, J. H. (1987). "Constructing "Do-able" Problems in Cancer Research : Articulating Alignment", *Social Studies of Science*, 17 : 257-293.
- Fujimura, J. H. (1988). "The Molecular Biological Bandwagon in Cancer Research : Where Social Worlds Meet", *Social Problems*, 35(3), 261-283.
- Fujimura, J. H. (1992). "Crafting Science : Standardized Packages, Boundary Objects, and "Translation" ", in *Science as Practice and Culture*, A. Pickering (ed.). Chicago : University of Chicago Press, 168-211.
- Gagné, R., J.-L. Langevin, D. Sartori, J.-É. Combes et M. Castagne (1988). *À chacun sa propre entreprise performante*. Montréal, QC : Agence D'Arc.
- Galgano, Alberto (1994). *Companywide Quality Management*. Portland, OR : Productivity Press.
- Garsten, Christina et Christopher Grey (1997) "How To Become Oneself : Discourses of Subjectivity in Post-bureaucratic Organizations", *Organization* 4(2) : 211-228.
- Garvin, David A. (1988). *Managing Quality : The Strategic Competitive Edge*. New York, NY : The Free Press.

———(1984). "What Does "Product Quality" Really Mean?" *Sloan Management Review* (Fall) : 25-39.

Gehani, R. Ray. (1993). "Quality value-chain : a meta-synthesis of frontiers of quality movement", *Academy of Management Executive* 7(2) : 29-42.

Gerlach, Neil (1996) "The Business Restructuring Genre : Some Questions for Critical Organization Analyses", *Organization* 3(3) : 425-453.

Gibson, W. David. (1994). "Under one umbrella", *Chemical Marketing Reporter* 246(18) : SR12-.

Gilbert, James D. (1992). "TQM flops - A chance to learn from the mistakes of others", *National Productivity Review* (Autumn) : 491-499.

Gill, John et Sue Whittle (1992). "Management by Panacea : Accounting for Transience", *Journal of Management Studies* 30(2) : 281-295.

Giroux, Hélène (1996). "L'approche du client interne : l'expérience de Provigo Distribution Inc", *Cahiers de recherche du GISCOR*, 96-1, Montréal.

Giroux, Hélène et Sylvain Landry (1993). "Qualité totale : courants et contre-courants", *Gestion* 18(4) : 51-58.

———(1998). "Schools of Thought *In and Against* Total Quality", *Journal of Managerial Issues* X(2) : 183-203.

Gogue, Jean-Marie (1990). *Les six samoura  de la qualité*. Paris : Economica.

Gorden, William I. et Randi J. Nevins (1987). "The language and rhetoric of quality Made in the U.S.A", *Journal of Applied Communication Research* 15(1-2) : 19-34.

Grant, Eugene L. (1946). *Statistical Quality Control*. New York, NY : McGraw-Hill.

———(1954). *Statistical Quality Control*. New York, NY : McGraw-Hill.

———(1964). *Statistical Quality Control*. New York, NY : McGraw-Hill.

Grant, Eugene L. et Lawrence F. Bell. (1961). "Some Comments on the Semantics of Quality and Reliability", *Industrial Quality Control* 17(11) : 14-17.

Grant, Eugene L. et Theodore E. Lang. (1991). "Statistical Quality Control in the World War II Years", *Quality Progress* 24(12) : 31-36.

Grant, Eugene L. et Richard S. Leavenworth, (1996). *Statistical Quality Control*. New York, NY : McGraw-Hill.

———(1972). *Statistical Quality Control*. New York, NY : McGraw-Hill.

———(1980). *Statistical Quality Control*. New York, NY : McGraw-Hill.

———(1988). *Statistical Quality Control*. New York, NY : McGraw-Hill.

Greene, Richard Tabor (1993). *Global Quality*. Milwaukee, WI : ASQC Quality Press.

- Gremler, Dwayne D., Mary Jo Bitner et Kenneth R. Evans (1994). "The internal service encounter", *International Journal of Service Industry Management* 5(2) : 34-56.
- Griffiths, David (1990). *Implementing quality with a customer focus*. Milwaukee, WI : ASQC Quality Press.
- Grinnell, John R. Jr. (1994). "Optimize the human system", *Quality Progress* (November) : 63-67.
- Grint, Keith (1994). "Reengineering History : Social Resonances and Business Process Reengineering. *Organization* 1(1) : 179-201.
- Grint, Keith, Peter Case et Leslie Willcocks (1996) "Business Process Reengineering Reappraised : The Politics and Technology of Forgetting", in *Information Technology and Changes in Organizational Work*, Orlikowski, Wanda J., Walshman, Goeff, Jones, Matthew R. et DeGross, Janice I. (éds.) , London : Chapman & Hall, 39-61.
- Grönroos, Christian (1990). *Service management and marketing*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Guimaraes, Tor (1997). "Assessing employee turnover intentions before/after TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management* 14(1) : 43-63.
- Hackman, J. R. et G. R. Oldham (1980). *Work Redesign*. Reading, Ma : Addison-Wesley.
- Hackman, J. Richard et Ruth Wageman (1995). "Total Quality Management Empirical, Conceptual and Practical Issues", *Administrative Science Quarterly* 40 : 309-42.
- Hagan, John T. (1968). *A Management Role for Quality Control*. New York, NY : American Management Association, Inc.
- Halal, William E. (1994). "From hierarchy to enterprise : Internal markets are the new foundation of management", *Academy of Management Executive* 8(4) : 69-83.
- Halliday, M. A. K. (1985). *An Introduction to Functional Grammar*. London : Edward Arnold.
- (1992). "Some Lexicogrammatical Features of the Zero Population Growth Text", in *Discourse Description. Diverse linguistic analyses of a fund-raising text*, W. C. Mann et S. A. Thompson (éds.). Amsterdam : John Benjamins Publishing Company, 327-358.
- Halpin, James F. (1966). *Zero Defects*. New York, NY : McGraw-Hill.
- Hammer, Michael (1990). "Reengineering Work : Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review* 68(4) : 104-13.
- Hammer, Michael et James Champy (1993). *Reengineering the Corporation*. New York, NY : Harper Business.
- Hammond, Josh et James Morrison (1996) *The Stuff Americans Are Made Of - The Seven Cultural Forces that Define Americans*. New York, NY : Macmillan.
- Hammonds, Keith H. et Gail DeGeorge (1991). "Where did they go wrong?" *Business Week* (Quality 1991) : 34-38.

Hand, Max (1992). "Total quality management - one God but many prophets", in *Quality Management Handbook*, M. Hand et B. Plowman (éds.). Oxford, UK : Butterworth Heinemann, 26-46.

Harari, Oren (1993a). "Ten reasons why TQM doesn't work", *Management Review* (January) : 33-38.

Harari, Oren (1993b). "The eleventh reason why TQM doesn't work", *Management Review* (May) : 31-36.

Harrington, H. James (1987). *The Improvement Process*. New York, NY : McGraw-Hill.

Harris, C. R. (1995). "The evolution of quality management : An overview of the TQM literature", *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 12(2)95-.

Harrisson, Denis (1998) "La construction de la qualité et la coopération négociée", in *Actes du colloque "Coproductio de la Qualité"*, Toulouse, 12-13 novembre, L.E.R.A.S.S, 178-184.

Hart, Christopher W. L. (1995). "The Power of Internal Guarantees", *Harvard Business Review* 73(1) : 64-73.

Hart, Roderick P. (1997). *Modern Rhetorical Criticism*. Boston, MA : Allyn & Bacon .

Heady, Ronald B. et Mark Smith (1995). "An empirical study of the topical differences between total quality management and quality management", *Quality Management Journal* (Spring) : 24-37.

Heady, Ronald B., Mark Smith, Lionel P. Robert et Glenn T. Logan (1997). "Leadership in Authoring the Quality Management Literature", *Journal of Quality Management* 2(1) : 139-49.

Hennion, A. (1983). "Une sociologie de l'intermédiaire : le cas du directeur artistique de variétés", *Sociologie Du Travail*, (4) : 459-474.

Hennion, A. (1989). "An Intermediary Between Production and Consumption : The Producer of Popular Music", *Science, Technology and Human Values*, 14(4) : 400-424.

Hermann, Jaime A. et Edward M. Baker (1985). "Teamwork is meeting internal customer needs", *Quality Progress* (July) : 12-16.

Hertz, Harry S. (1997). "The Criteria : A Looking Glass to Americans' Understanding of Quality", *Quality Progress* 30(6) : 46-48.

Herzberg, F. (1976). *The managerial choice - To be efficient and to be human*. Homewood, IL : Dow Jones-Irwin.

Hiam, Alexander (1992). *Closing the Quality Gap*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

———(1993). *Does Quality Work? A Review of Relevant Studies*. Report Number 1043. New York, NY : The Conference Board.

Hill, Stephen (1995). "From Quality Circles to Total Quality Management", in *Making Quality Critical*, A. Wilkinson et H. Willmott (éds.), London : Routledge, 33-53.

Hill, Stephen et Adrian Wilkinson (1995). "In search of TQM", *Employee Relations* 17(3).

Hirsch, Paul M. (1986). "From Ambushes to Golden Parachutes : Corporate Takeovers as an instance of cultural framing and institutional integration", *American Journal of Sociology* 91(4) : 800-837.

Hoerschemeyer, Don (1989). "The Four Cornerstones of Excellence", *Quality Progress* 22(8) : 37-40.

Horton, Thomas R. (1988) "That Old Management Magic", *Management Review* 77(April) : 5-7.

Huczynski, Andrzej A. (1993a) "Explaining the succession of management fads", *International Journal of Human Resource Management* 4(2) : 443-463.

———(1993b) *Management Gurus - What Makes Them and How to Become One*. London : Routledge.

Huggins, Lawrence P. (1998). "Total quality management and the contribution of A.V. Feigenbaum", *Journal of Management History* 4(1) : 60-67.

Hunt, V. Daniel (1992). *Quality in America*. Homewood, IL : Business One Irwin.

Imai, Masaaki (1986). *Kaizen, the key of Japan's competitive success*. New York, NY : Random House, Inc.

———(1989). *Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise*. Paris : Eyrolles.

Imberman, Woodruff (1982). "Why quality control circles don't work", *Canadian Business* (May)103.

Ishihara, Katsuyoshi (1992). *Implementing Quality on the Shop Floor*. White Plains, NY : Quality Resources.

Ishikawa, Kaoru (1985). *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, Inc.

———(1990). *Introduction to Quality Control*. Tokyo : 3A Corporation.

Jackson, Bradley G. (1996) "Re-Engineering the Sense of Self : the Manager and the Management Guru", *Journal of Management Studies* 33(5) : 571-590.

Jacob, Rahul (1993). "TQM : More than a dying fad?" *Fortune* (October 18) : 66-72.

Jacques, Roy (1996). *Manufacturing the Employee*. London : Sage.

Jarrar, Yasar F. et Elaine M. Aspinwall (1999). "Integrating total quality management and business process re-engineering : Is it enough?" *Total Quality Management* 10(4) : 4.

Jeffcutt, Paul (1994). "The Interpretation of Organization : A Contemporary Analysis and Critique", *Journal of Management Studies* 31(2) : 225-250.

Jenkins, Sarah, Mike Noon et Miguel Martinez Lucio (1995). "Negotiating quality : The case of TQM in Royal Mail", *Employee Relations* 17(3) : 87-98.

Jones, Allan P., Joan M. Glaman et Debra Steele Johnson (1993). "Perceptions of a quality program and relationships with work perceptions and job attitudes", *Psychological Reports* 72 : 619-624.

Jouslin de Noray, Bertrand (1989). "Le mouvement international de la qualité : son histoire", *Qualité Magazine* (12) : 26-35.

Juran, Joseph M. (1967). "Activities and Labels; Functions and Names", *Industrial Quality Control* (November) : 248-50.

———(1951). *Quality-Control Handbook*. New York, NY : McGraw-Hill.

———(1955). "The Top Executive's Responsibilities for Quality", *Industrial Quality Control* 11(May) : 34-38.

———(1991). "World War II and the Quality Movement", *Quality Progress* 24(12) : 19-24.

———(1992). *Juran on Quality by Design*. New York, NY : The Free Press.

———(1995). *A History of Managing for Quality the Evolution, trends, and Future Directions of Managing for Quality*, Editor-in-chief J. M. Juran. Milwaukee : ASQC Press.

———(1997). "Early SQC : A Historical Supplement", *Quality Progress* (September) : 73-81.

Juran, Joseph M. et Frank M. Gryna (1993). *Quality Planning and Analysis*. New York, NY : McGraw-Hill.

———(1970). *Quality Planning and Analysis*. New York, NY : McGraw-Hill.

———(1980). *Quality Planning and Analysis*. New York, NY : McGraw-Hill.

——— (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. New York, NY : McGraw-Hill.

Juran, Joseph M. et A. Blanton Godfrey (1999). *Juran's Quality Handbook*. New York, NY : McGraw-Hill.

Juran, Joseph M., Frank M. Gryna et Richard S. Bingham (1974). *Quality Control Handbook*. New York, NY : McGraw-Hill.

Juran, Joseph M., Leonard A. Seder et Frank M. Gryna (1962). "Quality Control Handbook", New York, NY : McGraw-Hill.

Kackar, Raghu N. (1986). "Taguchi's Quality Philosophy Analysis and Commentary", *Quality Progress* (December) : 21-29.

Kanji, Gopal K et Mike Asher (1996). *100 Methods for Total Quality Management*. London, UK : Sage.

Kano, Noriaki (1993). "A perspective on quality activities in American firms", *California Management Review* 35(3) : 12-.

Kélada, Joseph N. (1996). *Integrating Reengineering with Total Quality*. Milwaukee, WI : ASQC Quality Press.

———(1987). *La gestion intégrale de la qualité*. Dorval, QC : Quafec.

———(1991). *Comprendre et réaliser la qualité totale*. Dollard-des-Ormeaux, QC : Quafec.

Kelly, Tricia et Suzanne Axland (1992). "A Bookshelf worth boasting about", *Quality Progress* 25(6) : 21-23.

Kemper, Robert E. (1997). *Quality, TQC, TQM*. Lanham, MD : The Scarecrow Press, Inc.

Kennedy, C. (1996). *Toutes les réponses aux grandes questions du management*. Paris : Maxima.

Kerfoot, Deborah et David Knights (1995). "Empowering the quality worker? the seduction and contradiction of the total quality phenomenon", in *Making Quality Critical*, A. Wilkinson et H. Willmott (éds.). London : Routledge, 219-239.

Khol, Ronald (1996). "The backlash against TQM", *Machine Design* 68(17) : 4-5.

Kieser, Alfred (1997). "Rhetoric and Myth in Management Fashion", *Organization* 4(1) : 49-74.

Kilian, Cecelia S. (1992). *The World of W. Edwards Deming*. Knoxville, Tenn. : SPC Press Inc.

Kilman, Ralph H. (1994). "Beyond the Quick Fix", *Management Review*. (November) : 24-37

Kirkpatrick, E. G. (1970). *Quality Control for Managers and Engineers*. New York, NY : John Wiley & Sons.

Kivenko, Kenneth (1984). *Quality Control for Management*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Knights, David et Darren McCabe (1999). "Are there no limits to authority? TQM and organizational power", *Organization Studies* 20(2) : 197-.

Korukonda, Appa Rao (1998). "Management of quality vis-à-vis quality of management in the Asia-Pacific region : a conceptual analysis", *International Journal of Quality and Reliability Management* 15(8/9) : 892-906.

Krishnan, R., A. B. Shani, R. M. Grant et R. Baer (1993). "In search of quality improvement : Problems of design and implementation", *Academy of Management Executive* 7(4) : 7-20.

Lackritz, James R. (1997). "TQM within Fortune 500 Corporations", *Quality Progress* (February) : 69-72.

Lam, K. D., Frank D. Watson et Stephen R. Schmidt (1991). *Total Quality*. Colorado Springs, CO : Air Academy Press.

Landes, Les (1995). "Leading the Duck at Mission Control", *Quality Progress* 28(7) : 43-48.

Larson, Melissa (1999). "Whatever happened to TQM?" *Quality* 38(7) : 32-35.

Latour, Bruno (1986). "L'objet des sciences, raison d'être des approches socio-sémiotiques", *Actes du 53e Congrès de l'ACFAS*. Québec : Association canadienne-française pour l'avancement des sciences.

- (1989/1995). *La science en action*. Paris : Gallimard.
- (1991). *Nous n'avons jamais été modernes*. Paris : Éditions La Découverte.
- (1993). Le topofil de Boa-vista. *Raisons Pratiques*, 4 : 187-216.
- (1994). "On Technical Mediation - Philosophy, Sociology, Genealogy", *Common Knowledge*, 3(2) : 29-64.
- Latour, Bruno et Françoise Bastide (1986). "Writing Science - Fact and Fiction : The Analysis of the Process of Reality Construction Through the Application of the Socio-Semiotic Methods to Scientific Texts", in *Mapping the Dynamics of Science and Technology*, M. Callon, J. Law et A. Rip (éds.), London : Macmillan Press, 51-66.
- Latour, B. et Woolgar, S. (1979/1986). *Laboratory Life - The Construction of Scientific Facts*. Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Law, John (1986a). "Laboratories and Texts", in *Mapping the Dynamics of Science and Technology*, M. Callon, J. Law et A. Rip (éds.), London : Macmillan Press Ltd., 35-50.
- (1986b). "The Heterogeneity of Texts", in *Mapping the Dynamics of Science and Technology*, M. Callon, J. Law et A. Rip (éds.), London : Macmillan Press Ltd., 67-83.
- Law, J. et Williams, R. J. (1982). "Putting Facts Together : A Study of Scientific Persuasion", *Social Studies of Science*, 12 : 535-558.
- Lawler, Edward E. III et Susan Mohrman (1992). "The Fortune 1000 and total quality", *The Journal for Quality and Participation* 15(5) : 6-.
- Lee, R. (1987). "The use of 'appropriate theory' in management education", *Management Education and Development* 18(4) : 247-254.
- Leech, Geoffrey (1981/1974). *Semantics - The study of Meaning*. New York, NY : Pelican Books.
- Lester, Ronald H., Norbert L. Enrick et Harry E. Jr Mottley (1985). *Quality Control for Profit*. New York, NY : Marcel Dekker Inc.
- (1977). *Quality Control for Profit*. New York, NY : Marcel Dekker Inc.
- (1992). *Quality Control for Profit*. New York, NY : Marcel Dekker Inc.
- Lindsay, William M. et Joseph A. Petrick (1997). *Total Quality and Organization Development*. Delray Beach, FL : St. Lucie Press.
- Lockner, Robert H. et Joseph E. Matar (1990). *Designing for Quality*. White Plains, NY : Quality Resources.
- Logothetis, N. (1992). *Managing for total quality : from Deming to Taguchi and SPC*. Hemel Hempstead, UK : Prentice Hall.
- Lyons, John, (1978/1980). *Sémantique linguistique*. Paris : Librairie Larousse.
- Macdonald, John et John Piggott (1990). *Global Quality*. London, UK : Mercury Books.

Maidique, Modesto A. (1983). "The New Management Thinkers", *California Management Review* 26(1) : 151-161.

Main, Jeremy (1986). "Under the Spell of the Quality Gurus", *Fortune* (August 18) : 30-34.

Mangueneau, Dominique (1987). *Nouvelles tendances en analyse du discours*. Paris : Hachette.

Mann, William C., Christian M. Matthiessen et Sandra A. Thompson (1992). "Rhetorical Structure Theory and Text Analysis", in *Discourse Description. Diverse linguistic analyses of a fund-raising text*, W. C. Mann et S. A. Thompson (éds.). Amsterdam : John Benjamins Publishing Company, 39-78.

Mann, William C. et Sandra A. Thompson (1987). *Rhetorical Structure Theory : A Theory of Text Organization*. ISI/RS-87-190. Marina del Rey, CA : Information Sciences Institute.

Martin, J. R. (1992). "Macro-Proposals : Meaning by Degree", in *Discourse Description. Diverse linguistic analyses of a fund-raising text*, W. C. Mann et S. A. Thompson (éds.). Amsterdam : John Benjamins Publishing Company, 359-395.

Matoré, Georges (1953). *La méthode en lexicologie*. Paris : Didier.

———(1985). *Le vocabulaire et la société médiévale*. Paris : PUF.

Matthiessen, Christian et Sandra A. Thompson (1988). "The structure of discourse and 'subordination' ", in *Clause combining in grammar and discourse*, J. Haiman et S. A. Thompson (éds.). Amsterdam : John Benjamins Publishing Company, 275-329.

Mayer, Richard J. (1983) "Don't be Hoodwinked by the Panacean Conspiracy", *Management Review* (June) : 23-25.

McArdle, Louise, Michael Rowlinson, Stephen Procter, John Hassard et Paul Forrester (1995). "Total Quality Management and Participation Employee Empowerment, or the Enhancement of Exploitation?", in *Making Quality Critical*, A. Wilkinson et H. Willmott (éds.), London : Routledge, 156-172.

McCabe, Darren et Adrian Wilkinson (1998). " "The rise and fall of TQM" : the vision, meaning and operation of change", *Industrial Relations Journal* 29(1) : 18-29.

Micklethwait, John et Adrian Wooldridge (1996). *The Witch Doctors - Making Sense of the Management Gurus*. New York, NY : Times Books.

Miller, Irwin et Marylees Miller (1995). *Statistical Methods for Quality*. Englewoods Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Miller, William C. (1993). *Quantum Quality : Quality improvement through innovation, learning, and creativity*. White Plains, NY : Quality Resources.

Mitroff, Ian I. et Mohrman, Susan A. (1987). "The Slack Is Gone : How the United States Lost Its Competitive Edge in the World Economy", *Academy of Management Executive* 1(February) : 65-70.

Mizuno, Shigeru (1989). *Company-wide total quality control*. Tokyo : Asian Productivity Organization.

Mohrman, Susan Albers, Ramkrishnan V. Tenkasi, Edward E. Lawler et Gerald E. Ledford (1995). "Total quality management practice and outcome in the largest US firms", *Employee Relations* 17(3).

Morley, David (1992). "La réception des travaux sur la réception - Retour sur "Le Public de Nationwide" ", *Hermes* (11-12) : 31-46.

Mounin, Georges (1972). *Clefs pour la sémantique*. Paris : Éditions Seghers.

Munro, Rolland (1995). "Governing the New Province of Quality : Autonomy, Accounting and the Dissemination of Accountability" in *Making Quality Critical*, A. Wilkinson et H. Willmott (éds.), London : Routledge, 127-155.

Nathanson, Craig (1993). "Are You a Total Quality Person?" *Quality Progress* (September) : 117-119.

Nickell, Warren L. (1985). "Quality Improvement in a Marketing Organization", *Quality Progress* (June) : 46-49.

NIST (1997). *1997 Criteria for Performance Excellence*. Gaithersburg, MD : National Institute of Standards and Technology.

Nollet, Jean, Kélada, Joseph et Mattio O. Diorio (1994). *La gestion des opérations et de la production*. Montréal, QC : Gaëtan Morin.

Oakland, John S. (1993). *Total Quality Management*. East Brunswick, NJ : Nichols Publishing.

Oates, David (1974). "Zero Defects Movement Sweeps Japan", *International Management* 29 (6) : 32-34.

Olian, Judy D. et Sara L. Rynes (1991). "Making Total Quality Work : Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders", *Human Resource Management* 30(3) : 303-33.

Ouellet, Pierre (1986). "Le petit fait vrai la construction de la référence dans le texte scientifique", in *Les discours du savoir*, P. Ouellet (éd.), Cahiers de l'ACFAS, no. 40, Montréal, 37-54.

Owen, Bryn (1995). *Perfect Quality - All You Need to Get It Right the First Time*. London, UK : Arrow Business Books.

Ozeki, Kazuo et Tetsuichi Asaka (1988). *Handbook of Quality Tools*. Cambridge, MA : Productivity Press.

Parker, Mike et Jane Slaughter (1993). "Should the Labour Movement Buy TQM?" *Journal of Organizational Change Management* 6(4) : 43-56.

Pascale, Richard T.(1991) *Managing on the Edge* . New York : Simon and Schuster.

Patterson, Patricia M. (1998). "Market metaphors and political vocabularies : The case of the marginalized citizens", *Public Productivity & Management Review* 22(2) : 220-31.

- Pene, Sophie (1998). "L'idéal raisonnable de la qualité - un exemple dans le négoce de l'acier", in *Actes du colloque "Coproduction de la Qualité"*, Toulouse, 12-13 novembre, L.E.R.A.S.S, 219-232.
- Perelman, Ch. et L. Olbrechts-Tyteca (1955). "Les notions et l'argumentation", *Archivio di Filosofia* : 249-269.
- Perelman, Chaim et Olbrechts-Tyteca, L. (1958). *Traité de l'argumentation*. Paris : PUF.
- Périgord, Michel et Jean-Pierre Fournier (1993). *Dictionnaire de la Qualité*. Paris : AFNOR.
- Peters, Tom (1988). *Le chaos management*. Paris : InterÉditions.
- Peters, T. J. et R.H. Waterman (1982). *In Search of Excellence*. New York : Harper & Row.
- Peyroutet, Claude (1994). *Style et rhétorique*. Paris : Nathan.
- Plenert, Gerhard (1994). "Process Re-Engineering : The Latest Fad Toward Failure", *APICS - The Performance Advantage* (June) : 22-24.
- Pike, John et Richard Barnes (1994). *TQM in Action - A practical approach to continuous performance improvement*. London, UK : Chapman & Hall.
- Port, Otis et John Carey (1991). "Questing of the Best", *Business Week* (Quality 1991) : 8-16.
- Price, Frank (1984). *Right First Time - Using Quality Control for Profit*. Aldershot, UK : Gower.
- Pyzdek, Thomas (1991). *What every manager should know about quality*. New York, NY : Marcel Dekker, Inc.
- Quéré, L. (1989). "Les boîtes noires de Bruno Latour ou le lien social dans la machine", *Réseaux*, 36 : 95-117.
- Radford, G. S. (1922). *The Control of Quality in Manufacturing*. New York, NY : The Ronald Press Company.
- Ramsay, Harvie (1996). "Managing Sceptically : A Critique of Organizational Fashion", in *The Politics of Management Knowledge*, Clegg, Stewart R. et Gill Palmer (éds.), London : Sage, 155-172.
- Reardon, Kathleen K. et Ben Enis (1990). "Establishing a companywide customer orientation through persuasive internal marketing", *Management Communication Quarterly* 3(3) : 376-387.
- Reed, Richard, David J. Lemak et Joseph C. Montgomery (1996). "Beyond process : TQM content and firm performance", *Academy of Management Review* 21(1) : 173-202.
- Reeves, Carol A. et David A. Bednar (1994). "Defining Quality : Alternatives and Implications", *Academy of Management Review* 19(3) : 419-45.
- Reger, Rhonda K, Loren T. Gustafson, Samuel M. Demarie et John V. Mullane (1994). "Reframing the Organization : Why Implementing Total Quality is Easier Said than Done", *Academy of Management Review* 19(3) : 565-84.

- Rey, Alain (1979/1992). *La terminologie : noms et notions (Que sais-je? no. 1780)*. Paris : PUF.
- Rieley, James B. (1992). "How to make TQM and CI programs work", *Quality Progress* 25 (10) : 92-99.
- Rifkin, Glenn (1994). "Management Trends : When is a Fad not a Fad?" *Harvard Business Review* (September-October) : 11.
- Rigby, Darrell K. (1998). "What's Today's Special At the Consultant's Café?" *Fortune* (September 7) : 162-163.
- Rip, A. (1986). "Mobilising Resources Through Texts", in *Mapping the Dynamics of Science and Technology*, M. Callon, J. Law et A. Rip (eds.), London : Macmillan Press Ltd., 84-99.
- Roberts, Ken et Yvonne Corcoran-Nantes (1995). "TQM, the New Training and Industrial Relations", in *Making Quality Critical*, A. Wilkinson et H. Willmott (éds.), London : Routledge, 194-218.
- Roberts, Harry V. et Bernard F. Sergesketter (1993). *Quality is Personal*. New York, NY : The Free Press.
- Robichaud, D. (1998). *Au-delà de l'action et de la structure : Traduction, réseaux d'actants et narrativité dans un processus de discussion publique*. Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal.
- Rodale, J.I. (1978). *The Synonym Finder*. New York, NY : Warner Books.
- Romano, C. (1994). "Report Card on TQM", *Management Review* (January) : 22-25.
- Rosander, A. C. (1989). *The Quest for Quality in Services*. Milwaukee, WI : ASQC Quality Press.
- Ryan, John (1987). "1987 ASQC/Gallup Survey", *Quality Progress* (December) : 12-17.
- Sager, Juan C. (1990). *A Practical Course in Terminology Processing*. Amsterdam : John Benjamins Publishing Company.
- Schaffer, Robert H. et Harvey A. Thomson (1992). "Successful change program begin with results", *Harvard Business Review* (January-February) : 80-89.
- Schonberger, Richard J. (1990). *Building a chain of customers*. New York, NY : The Free Press.
- Seawright, Kristie W. et Scott T. Young (1996). "A Quality Definition Continuum", *Interfaces* 26(3) : 107-113.
- Shea, Gregory P. (1986). "Quality Circles : The Danger of Bottled Change", *Sloan Management Review* (Spring) : 33-46.
- Shewhart, W. A. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Princeton, NJ : D. Van Nostrand Company, Inc.

Scholtes, Peter R. (1988). *The Team Handbook - How to Use Teams to Improve Quality*. Madison, WI : Joiner Associates Inc.

Shortell, Stephen M., James L. O'Brien, James M. Carman et Richard W. Foster (1995). "Assessing the impact of continuous quality improvement/total quality management : Concept versus implementation", *Health Services Research* 30(2) : 377-.

Schuler, Randall S. et Drew L. Harris (1992). *Managing Quality*. Reading, MA : Addison-Wesley.

Silver, Jim (1987). "The Ideology of Excellence : Management and Neo-Conservatism", *Studies in Political Economy* 24(Autumn) : 105-129.

Silverman, Lori L. et Annabeth L. Propst (1999). "Quality Today : Recognizing the Critical SHIFT", *Quality Progress* 32(2) : 53-60.

Sitkin, Sim B, Kathleen M. Sutcliffe et Roger G. Schroeder (1994). "Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management : A Contingency Perspective", *Academy of Management Review* 19(3) : 537-64.

Smith, Sutart, David Tranfield, Morris Foster et Susan Whittle (1994). "Strategies for Managing the TQ Agenda", *International Journal of Operation & Production Management* 14(1) : 75-88.

Snee, Ronald D. (1986). "In pursuit of total quality", *Quality Progress* (August) : 25-31.

Sower, Victor E., Jaideep Motwani et Michael J. Savoie (1997). "Classics in production and operations management", *International Journal of Operations and Production Management* 17(1) : 15-28.

Spector, Bert et Michael Beer (1994). "Beyond TQM Programmes", *Journal of Organizational Change Management* 7(2).

Spencer, Barbara A. (1994). "Models of Organization and Total Quality Management : A Comparison and Critical Evaluation", *Academy of Management Review* 19(3) : 446-471.

Star, S. L. (1989). "The Structure of Ill-Structured Solutions : Boundary Objects and Heterogeneous Distributed Problem Solving", in *Distributed Artificial Intelligence*, L. Gasser et M. N. Huhns (éds.), Vol. 2, London : Pitman, 37-54.

Star, S. L. et Griesemer, J. R. (1989). "Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects : Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39", *Social Studies of Science*, 19 : 387-420.

Stein, Robert E. (1994). *The Next Phase of Total Quality Management : TQM II and the focus on profitability*. New York, NY : Marcel Dekker, Inc.

Stiles, Edward M. (1964). *Handbook for Total Quality Assurance*. Waterford, Conn. : Prentice-Hall.

Stitt, John (1990). *Managing for Excellence*. Milwaukee, WI : Quality Press.

Tatikonda, Lakshmi U. et Rao J. Tatikonda (1996). "Top ten reasons your TQM effort is failing to improve profit", *Production and Inventory Management Journal* 37(3) : 5-9.

Thackray, John (1993). "Fads, Fixes & Fictions", *Management Today* (June) : 40-42.

Tenner, Arthur R. et Irving J. DeToro (1992). *Total Quality Management*. Reading MA : Addison-Wesley.

"The cracks in quality" (1992). *The Economist* (April 18th) : 67-68.

The Royal Bank of Canada (1990). "The Quest for Quality", *Productivity Digest* (May) : 24-27.

Todt, Howard C. (1965). "Employee Motivation : Fact or Fiction", *Zero Defects - Doing It Right the First Time*. Management Bulletin 71. New York, NY : American Management Association.

Townsend, Patrick L. (1986). *Commit to Quality*. New York, NY : John Wiley & Sons.

"TQM is alive" (1999). *Quality* 38(2) : 12.

Tuckman, Alan (1995). "Ideology, Quality and TQM", in *Making Quality Critical*, A. Wilkinson et H. Willmott (éds.), London : Routledge, 54-81.

Tuffery, Jeanne-Marie (1998). "Aux origines de la coproduction de la qualité", in *Actes du colloque "Coproduction de la Qualité"*, Toulouse, 12-13 novembre, L.E.R.A.S.S., 81-87.

Turner, W. et M. Callon (1986). "State Intervention in Academic and Industrial Research : The Case of Macromolecular Chemistry in France", in *Mapping the Dynamics of Science and Technology*, M. Callon, J. Law et A. Rip (éds.), London : Macmillan Press Ltd., 142-162.

Vandermerwe, Sandra et Douglas J. Gilbert (1991). "Internal Services : Gaps in Needs/Performance and Prescriptions for Effectiveness", *International Journal of Service Industry Management* 2(1) : 50-60.

Wadsworth, Harrison M. Jr., Kenneth S. Stephens et A. Blanton Godfrey (1986). *Modern Methods for Quality Control and Improvement*. New York, NY : John Wiley & Sons.

Waldman, David A. (1994a). "Designing Performance Management Systems for Total Quality Implementation", *Journal of Organizational Change Management* 7(2) : 31-44.

———(1994b). "The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance", *Academy of Management Review* 19(3) : 510-36.

Walton, Douglas N. (1996) *Argumentation Schemes for Presumptive Reasoning*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.

Walton, Mary (1990). *Deming Management at Work*. New York, NY : G.P. Putnam's Sons.

Watanabe, Susumu (1991). "Le cercle de qualité japonais : d'où vient son succès?" *Revue internationale du travail* 130(1) : 63-89.

Watson, Tony J. (1994) "Management 'Flavours of the Month' : Their Role in Management Life", *International Journal of Human Resource Management* 5(4) : 893-909.

Watson, John G. et Appa Rao Korukonda (1995). "The TQM jungle : a dialectical analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management* 12(9) : 100-109.

- Webb, Janette (1995). "Quality Management and the Management of Quality", in *Making Quality Critical*, A. Wilkinson et H. Willmott (éds.), London : Routledge, 105-126.
- Weinberg, Sidney (1969). *Profit through Quality*. London : Gower Press.
- Weissenhofer, Peter (1995). *Conceptology in Terminology Theory, Semantics and Word-Formation*. Vienna : TermNet, Internat. Network for Terminology.
- Wendt, Ronald F. (1994). "Learning to 'walk the talk' : A critical tale of the micropolitics at a Total Quality university", *Management Communication Quarterly* 8(1) : 5-45.
- West, Jack (1990). "Total Quality - An International Imperative", *Quality Progress* (May), Encart "44th Annual Quality Congress" : 3.
- Westphal, James D., Ranjay Gulati et Stephen M. Shortell (1997). "Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption", *Administrative Science Quarterly* 42(2) : 366-94.
- Wiegand, F. J. (1965). "Initiating a Zero Defects Program", *Zero Defects - Doing It Right the First Time*. Management Bulletin 71. New York, NY : American Management Association.
- Wilkinson, Adrian et Hugh Willmott (1995). "Introduction", in *Making Quality Critical*, A. Wilkinson et H. Willmott (éds.), London : Routledge, 1-31.
- Wilkinson, Adrian, Peter Allen et Ed Snape (1991). "TQM and the management of labour", *Employee Relations* 13(1) : 24-31.
- Wilkinson, Adrian, Graham Godfrey et Mick Marchington (1997). "Bouquets, brickbats and blinkers : Total quality management and employee involvement in practice", *Organization Studies* 18(5) : 799-819.
- Wilkinson, Adrian et Barry Witcher (1991). "Fitness for Use? Barriers to Full TQM in the UK", *Management Decision* 29(8) : 46-.
- Willmott, Hugh (1993). "Strength is ignorance; slavery is freedom : managing culture in modern organizations", *Journal of Management Studies* 30(4) : 515-552.
- Wilson, Hilary M. (1998). "Do the Right Things Right", *Quality Progress* 31(12) : 27-30.
- Yavas, Burhan Fatih (1995). "Employee perceptions of quality survey results", *International Journal of Quality & Reliability Management* 12(5).
- Zbaracki, Mark J. (1998). "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management", *Administrative Science Quarterly* 43(September) : 602-36.
- Zentmyer, Robert E. et James A. Zimble (1991). "The journey from bureaucracy to TQM", *Quality Progress* 24(9) : 61-66.
- Zilbergeld, Bernie (1984). "A one-minute essay, more or less, on the one-minute books", *Psychology Today* 18(August) : 6-9.

Annexe 1.

**Annexe 1a. Recension et classement
des définitions de la qualité**

**Annexe 1b. Sources pour l'analyse de
l'évolution globale des définitions**

Types de définition

Produit (PR)	Valeur (VA)	Adéquation (AD)	Conformité (CF)	Satisfaction (SA)	Excellence (EX)	Nouvelle (NOUV)	Multiple
1922, Radford							
1931, Shewhart							
1946, Grant							1951, Juran (PR + CF)
	1951, Feigenbaum						1954, Grant (PR + CF)
1956, Western Electric							1961, Grant et Bell (PR + CF + EX) 1961, Feigenbaum (VA + AD)
		1962, Juran		1967, Crosby			
1970, Kirkpatrick	1968, Hagan 1969, Weinberg	1968, Edwards 1969, Caplen					
				1977, Lester et al.			
	1979, Besterfield	1978, ANSI/ASQC (in Freund, 1983)				1980, Taguchi (in Kackar, 1986)	
1982, Hayes et Romig		1982, Stevenson 1982, JIS Z8101 (in Ozeki et Asaka, 1988) 1984, Kivenko					1983, Feigenbaum (VA + SA + AD)
		1986, Griffith 1986, ISO 8402 (in Mills, 1989)				1985, Ishikawa 1986, Imai	1985, Sinha et Wilborn (SA + AD + VA) 1985, Johnson et Weber (SA + CF + AD + PR)
1987, Paranthaman	1987, Harrington					1987, Collins	1986, Townsend (CF + AD + SA) 1986, Wadsworth et al (CF + AD + NOUV) 1988, Scholtes (SA + NOUV) 1989, Dingus et
		1988, Griffith 1989, Taylor	1988, Easley et Schlick	1988, Scholtes et Hacquebord 1989, Kélada	1989, Rosander 1989, Poster de l'ASQC 1989, Hoerschemeyer		
			1990, Besterfield	1990, Cross et Lynch 1990, Griffiths 1990, Macdonald et Piggott	1989, Alexander 1990, Royal Bank	1990, Stitt	
			1991, Ebel	1991, Port et Carey	1991, Lam et al.		Justice (SA + EX) 1991, Woolschlaeger ((CF + PR)
	1992, Brocka et Brocka		1992, Hunt	1992, Hand 1992, Tunks	1992, Conway	1992, Bank 1992, Hiam 1992, Tenner et DeToro 1992, Schuler et Harris 1993, Miller 1993, Greene 1993, Flood 1994, Galgano	1992, Lester et al. (VA + CF) 1992, Bemowski (AD + CF) 1993, Oakland (AD + CF + SA)
			1993, Collard	1993, Brunetti 1993, Roberts et Sergesketter 1993, Juran et Gryna 1993, McNealy			
			1995, Miller et Miller	1995, Cary			1995, Owen (SA + CF + VA) 1995, Cortada et Woods (EX + CF + SA)
				1996, Kanji et Asher			1996, Grant et Leavenworth (PR + CF + EX + SA)
				1997, Lindsay et Petrick			1997, Johnson (AD + SA) 1997, Kimber (CF + SA)

Sources

- Alexander, C. Philip. 1989. "The Soft Technologies of Quality." *Quality Progress* 22(11) : 24-28.
- ASQC. 1989. "Quality Definition Poster, in Informational Brochures and Promotional Items." *Quality Progress* 22(7) : encart, p.5.
- Bank, John. 1992. *The Essence of Total Quality Management*. Hemel Hempstead, UK : Prentice Hall International.
- Bemowski, Karen. 1992. "The Quality Glossary." *Quality Progress* 25(2) : 18-29.
- Besterfield, Dale H. 1979. *Quality Control*. 1st ed. Englewoods Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- . 1990. *Quality Control*. 3rd ed. Englewoods Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Brocka, Bruce et Brocka M. Suzanne. 1992. *Quality Management Implementing the Best Ideas of the Masters*. Homewood, IL : Business One Irwin.
- Brunetti, Wayne H. 1993. *Achieving Total Quality*. White Plains, NY : Quality Resources.
- Caplen, Rowland. 1969. *A Practical Approach to Quality Control*. London, UK : Business Books Limited.
- Cary, Mark S. 1995. "How to Become a Quality Person." *Quality Progress* (June) : 75-78.
- Collard, Ron. 1993. *Total Quality - success through people*. London, UK : Institute of Personnel Management.
- Collins, Frank C. 1987. *Quality The Ball is in your Court*. Milwaukee, WI : ASQC Quality Press.
- Conway, William E.. 1992. *The Quality Secret The Right Way to Manage*. Nashua, NH : Conway Quality, Inc.
- Cortada, James W. et John A. Woods. 1995. *The McGraw-Hill Encyclopedia of Quality Terms & Concepts*. New York, NY : McGraw-Hill.
- Crosby, Philip B., 1967. *Cutting the cost of quality*. Boston, MA : Industrial Education Institute.
- Cross, Kelvin F. et Richard L. Lynch. 1990. "Managing the Corporate Warriors." *Quality Progress* 24(4) : 54-59.
- Dingus, Victor R. et Russell E. Justice. 1989. "Celebrating Quality." *Quality Progress* 22(11) : 74-75.
- Easley, Mike et James D. Schlick. 1988. "2.9 Million Reasons for Quality." *Quality Progress* 21(12) : 45-51.
- Ebel, Kenneth E.. 1991. *Achieving Excellence in Business - A practical guide to the Total Quality transformation process*. New York, NY : Marcel Dekker, Inc.
- Edwards, Corwin D. 1968. "The Meaning of Quality." *Quality Progress* 1 (October) : 36-39.
- Feigenbaum, Armand V., 1951. *Quality Control*. 1st ed. New York, NY : McGraw-Hill.
- [1951] 1983. *Total Quality Control* . 3rd ed. New York, NY : McGraw-Hill.

- Flood, Robert Louis. 1993. *Beyond TQM*. Chichester, UK : John Wiley & Sons.
- Freund, Richard A. 1985. "Definitions and Basic Quality Concepts." *Journal of Quality Technology* 17(1) : 50-56.
- Galgano, Alberto. 1994. *Companywide Quality Management*. Portland, OR : Productivity Press.
- Grant, Eugene L., 1946. *Statistical Quality Control*. 1st ed. New York, NY : McGraw-Hill.
- 1954. *Statistical Quality Control*. 2nd ed. New York, NY : McGraw-Hill.
- Grant, Eugene L. et Lawrence F. Bell. 1961. "Some Comments on the Semantics of Quality and Reliability." *Industrial Quality Control* 17(11) : 14-17.
- Grant, Eugene L. et Richard S. Leavenworth, 1996. *Statistical Quality Control*. 7th ed. New York, NY : McGraw-Hill.
- Greene, Richard Tabor. 1993. *Global Quality*. Milwaukee, WI : ASQC Quality Press.
- Griffith, Gary. 1986. *Quality Technician's Handbook*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Griffiths, David. 1990. *Implementing quality with a customer focus*. Milwaukee, WI : ASQC Quality Press.
- Hagan, John T. 1968. *A Management Role for Quality Control*. New York, NY : American Management Association, Inc.
- Hand, Max. 1992. "Total quality management - one God but many prophets." Pp. 26-46 in *Quality Management Handbook*, eds. M. Hand et B. Plowman. Oxford, UK : Butterworth Heinemann.
- Harrington, H. James, 1987. *The Improvement Process*. New York, NY : McGraw-Hill.
- Hayes, Glenn E. et Harry G. Romig. 1982. *Modern Quality Control*. Mission Hills, CA : Glencoe Publishing Company.
- Hiam, Alexander. 1992. *Closing the Quality Gap*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Hoerschemeyer, Don. 1989. "The Four Cornerstones of Excellence." *Quality Progress* 22(8) : 37-40.
- Hunt, V. Daniel. 1992. *Quality in America*. Homewood, IL Business One Irwin.
- Imai, Masaaki. 1986. *Kaizen, the key of Japan's competitive success*. New York, NY : Random House, Inc.
- Ishikawa, Kaoru. 1985. *What is Total Quality Control?* Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Johnson, Perry L. 1997. *ISO 9000 - Meeting the International Standard*. New York, NY : McGraw-Hill.
- Johnson, Ross H. et Richard T. Weber. 1985. *Buying Quality*. New York, NY : Franklin Watts.
- Juran, Joseph M. 1951. *Quality-Control Handbook*, 1st ed. New York, NY : McGraw-Hill.
- Juran, Joseph M. et Frank M. Gryna, 1993. *Quality Planning and Analysis*. 3rd ed. New York, NY : McGraw-Hill.

- Juran, Joseph M., Leonard A. Seder et Frank M. Gryna, eds. 1962. "Quality Control Handbook." 2nd ed. New York, NY : McGraw-Hill.
- Kackar, Raghu N. 1986. "Taguchi's Quality Philosophy Analysis and Commentary." *Quality Progress* (December) : 21-29.
- Kanji, Gopal K et Mike Asher. 1996. *100 Methods for Total Quality Management*. London, UK : Sage.
- Kélada, Joseph. 1989. *Integral Quality Management - The Path to Total Quality*. Dorval, QC : Quafec Inc.
- Kimber, Raymond J. 1997. "Organization and Planning." Pp. 7-17 in *Quality Management Handbook*, eds. R. J. Kimber, R. W. Grenier, et J. J. Heldts. New York, NY : Marcel Dekker.
- Kirkpatrick, E. G. 1970. *Quality Control for Managers and Engineers*. New York, NY : John Wiley & Sons.
- Kivenko, Kenneth. 1984. *Quality Control for Management*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Lam, K. D., Frank D. Watson et Stephen R. Schmidt. 1991. *Total Quality*. Colorado Springs, CO : Air Academy Press.
- Lester, Ronald H., Norbert L. Enrick et Harry E. Jr Mottley, 1977. *Quality Control for Profit*. 1st ed. New York, NY : Marcel Dekker Inc.
- 1992. *Quality Control for Profit*. 3rd ed. New York, NY : Marcel Dekker Inc.
- Lindsay, William M. et Joseph A. Petrick. 1997. *Total Quality and Organization Development*. Delray Beach, FL : St. Lucie Press.
- Macdonald, John et John Piggott. 1990. *Global Quality*. London, UK : Mercury Books.
- McNealy, Roderick M. 1993. *Making Quality Happen*. London, UK : Chapman & Hall.
- Miller, Irwin et Marylees Miller. 1995. *Statistical Methods for Quality*. Englewoods Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Miller, William C. 1993. *Quantum Quality Quality improvement through innovation, learning, and creativity*. White Plains, NY : Quality Resources.
- Mills, Charles A. 1989. *The Quality Audit*. New-York, NY : McGraw-Hill.
- Oakland, J. S. 1993. *Total Quality Management The Route to Improving Performance*. East Brunswick, NY : Nichols Publishing.
- Owen, Bryn. 1995. *Perfect Quality - All You Need to Get It Right the First Time*. London, UK : Arrow Business Books.
- Ozeki, Kazuo et Tetsuichi Asaka. 1988. *Handbook of Quality Tools*. Cambridge, MA : Productivity Press.
- Paranthaman, D. 1987. *Quality Control*. New Delhi : Tata McGraw-Hill.
- Port, Otis et John Carey. 1991. "Questing of the Best." *Business Week* (Quality 1991) : 8-16.

- Radford, G. S. 1922. *The Control of Quality in Manufacturing*. New York, NY : The Ronald Press Company.
- Roberts, Harry V. et Bernard F. Sergesketter. 1993. *Quality is Personal*. New York, NY : The Free Press.
- Rosander, A. C. 1989. *The Quest for Quality in Services*. Milwaukee, WI : ASQC Quality Press.
- Scholtes, Peter R. 1988. *The Team Handbook - How to Use Teams to Improve Quality*. Madison, WI : Joiner Associates Inc.
- Scholtes, Peter R. et Heero Hacquebord. 1988. "Beginning the Quality Transformation, Part I." *Quality Progress* 21(7) : 28-33.
- Schuler, Randall S. et Drew L. Harris. 1992. *Managing Quality*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Shewhart, W. A. 1931. *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Princeton, NJ : D. Van Nostrand Company, Inc.
- Sinha, Madhav N. et Walter W. O. Willborn. 1985. *The Management of Quality Assurance*. New York, NY : John Wiley & Sons.
- Stevenson, William J. 1982. *Production/Operations Management*. Homewood, IL : Richard D. Irwin, Inc.
- Stitt, John. 1990. *Managing for Excellence*. Milwaukee, WI : Quality Press.
- Taylor, James Robert. 1989. *Quality Control Systems*. New York, NY : McGraw-Hill.
- Tenner, Arthur R. et Irving J. DeToro. 1992. *Total Quality Management*. Reading MA : Addison-Wesley.
- The Royal Bank of Canada. 1990. "The Quest for Quality." *Productivity Digest* (May) : 24-27.
- Townsend, Patrick L. 1986. *Commit to Quality*. New York, NY : John Wiley & Sons.
- Tunks, Roger. 1992. *Fast Track to Quality*. New York, NY : McGraw-Hill.
- Wadsworth, Harrison M. Jr., Kenneth S. Stephens et A. Blanton Godfrey. 1986. *Modern Methods for Quality Control and Improvement*. New York, NY : John Wiley & Sons.
- Weinberg, Sidney, 1969. *Profit through Quality*. London : Gower Press.
- Western Electric Co. Inc. 1956-1985. *Statistical Quality Control Handbook*. Indianapolis, IN : AT&T Technologies.
- Wollschlaeger, Lester Jay. 1991. *The Quality Promise*. New York, NY : Marcel Dekker, Inc.

Annexe 2.

**Opposition du sens proposé à un
autre sens (ordre chronologique)**

Codage des définitions: PR: produit; VA: valeur; CF: conformité; AD: adéquation; SA: satisfaction; EX: excellence

Source

Shewhart, 1931:

There is a subjective side of quality... when we attempt to measure the goodness of a thing... (EX)

Sens contrasté

From the viewpoint of control of quality in manufacture, ...we are forced at the present time to express such standards... in terms of quantitatively measurable physical properties. (PR)

Sens proposé

Feigenbaum, 1951:

Quality does not have the popular meaning of "best" in any absolute sense (EX)

Quality means "best for certain customer conditions". These conditions are (a) the actual use and (b) the selling price of the product. Product quality cannot be thought of apart from product cost. (VA)

Western Electric Co., Inc., 1956:

The word "Quality" means much more than the goodness or badness of a product (EX)

It refers to the *qualities* or *characteristics* of the thing or process being studied (PR)

Juran, 1962:

In industry, the meanings given to the word "quality" include... a vague expression of general excellence but without being specific enough to be classified. Such usage... is common but often leads to confusion (EX)

The degree to which a specific product satisfies the wants of a specific consumer. (AD, voir discussion sur Juran)

Crosby, 1967:

Quality is not some ethereal aspect of goodness (EX)

Quality is making it like the print, just like the policy states (CF)

Edwards, 1968

A statement about a product quality is not a statement about its inherent physical characteristics... if the wants that a product serves differ among people, the quality of the product may differ in different transactions without any physical difference in the product (PR)

Quality... is the capacity of a good or service to satisfy those wants of its users that are intelligibly related to its characteristics in performance. Quality can have meaning only where wants are intelligibly defined and where the satisfaction of them takes place by intelligible means... (AD)

Source	Sens contrasté	Sens proposé
Weinberg, 1969:	... there is often an understood qualifying adjective... which produces the assumption of excellence of quality. To clarify this before putting it on one side... purpose There is something to be said for excellence, ignoring costs... (EX)	Nevertheless, the great majority of would-be users of products or services are bent on achieving their can be described as best value for money. It is this quality which should be understood in any general use of the word (VA)
Norme ANSI/ASQC A3-1978:	Broad description usage: degree of excellence Used by the layman: degree of excellence of a product or service (EX)	Technical usage: quality relates the features and characteristics of a product or service to satisfy given needs (AD)
Besterfield, 1979:	When the expression "quality product" is used, we usually think in terms of a good or excellent product (EX)	In industry, a <i>quality</i> product is one that fulfills customer's expectations. These expectations or standards of performance are based on the intended use and selling price of the product (VA)
Kivenko, 1984:	Relative excellence... that doesn't seem to be what we are after...; Value for money... doesn't help us very much...; Conformance to drawings and specifications...does it, by itself, guarantee user satisfaction?... (EX, VA, CF)	Fitness for the intended function... that is what we're really after (AD)
Townsend, 1986:	Juran and Crosby both leave the defining of quality solely within the province of the producer. Such a definition falls short of being truly useful in the pursuit of quality (AD, CF)	The other type is Quality in Perception — the subjective quality as the customer sees it. A product or service achieve Quality in Perception when it meets the customer's expectations. It means being believed to be as good as, or better than, the customer expects. (SA) (Note: ajoute dependant que "for sustained success, close attention must be paid to both aspects of quality).
Hoerchemeyer, 1989:	If quality is perceived as merely meeting technical specifications or doing repair work, only mediocre results will be achieved (CF)	Quality must be perceived as managing for excellence in all operations (EX)

Source	Sens contrasté	Sens proposé
Alexander, 1989:	Quality will begin not as conformance to specifications, fitness for use, or even customer satisfaction (CF, AD, SA)	And we will know the quality product or service for what it truly is — the visible and tangible expression of human excellence (EX)
Rosander, 1989:	Quality defined as meeting the customer's requirements has severe limitations. [It] assumes that the company is doing what the customer wants and is meeting the customers specifications.... If anything, the "requirements" are determined by the company, not by the customer. (CF)	Quality is perfection: zero defects, zero errors, zero failures, zero wasted time, zero complaints, and zero unacceptable behavior. Quality, then, is perfection toward which we work but which we never quite reach. (EX)
Cross et Lynch, 1990:	It is no longer acceptable to thing of quality as merely conformance to specification (CF)	Quality means meeting customer expectations (SA)
Besterfield, 1990:	When the expression "quality" is used, we usually think in terms of an excellent product or service that fulfills or exceeds our expectations. These expectations are based on the intended use and the selling price (EX, VA)	Conformance of the product or service to these specifications is measurable and provides a quantifiable and operational definition of quality (CF)
Miller, 1993:	According to the TQM paradigm, <i>quality is successfully meeting internal and external customer expectations....</i> A new, broader context is needed.... involving a deeper, more dynamic understanding of the nature of quality and sustainable growth in today's world. (SA)	... <i>quality is the achievement of significant leaps in work processes, stakeholder benefit, and personal commitment — based on value of caring and integrity.</i> (NOUV)
Roberts et Sergesketter, 1993:	...quality, considered carefully, includes more than has been traditionally subsumed in the term, certainly much more than conformance to specification (CF)	...customer satisfaction — even customer delight — is a useful definition of "quality". (SA)

Source

Sens contrasté

Sens proposé

McNealy, 1993:

Must Quality be so vague, is it purely in 'the eye of beholder', and must it be tied to price alone? Quality has nothing to do with cost and it is only vague and unclear when we choose to make it so.... (VA)
We are invariably vague — ... 'our goal is excellence' ... 'Conformance to specifications' does not necessarily mean Quality. (EX, CF)

Quality should now be defined as 'meeting or exceeding customer's needs and expectations' (SA)

Miller et Miller, 1995:

The word quality has been defined by some to be "a degree of excellence," and by others as "a degree of performance to a standard" (EX)

The modern definition of quality does not require the highest degree of excellence. Instead, it requires that a standard be determined and that the product meet the standard in every respect. Ideally, this standard should be set by the customer, and quality can be defined as "a product or service that meets the customer's expectations". (CF)

Owen, 1995:

Its full meaning quality is far more than conformance, far more than fitness for purpose (CF, AD)

Quality is concerned with providing a service that delights our customers. Quality is the level of performance that delights the customer (SA)

Feigenbaum, 1997:

Buyers are no longer expressing their concept of quality as some dimension of a product or attribute of a service (PR)

As customers, they are increasingly approaching quality as... measured by their total value perception of the product or service and the men an women who are providing it - an increasingly clear demand for complete customer satisfaction. (SA)

Annexe 3.

Remarques de Deming sur la définition de la qualité

"Statistical quality control is the application of statistical principles and techniques in all stages of production directed toward the most economic manufacture of a product that is maximally useful and has a market" (*The 1950 lecture to Japanese Top Management*, reproduit dans Kilian, 1992: 63)

"Quality aimed at, to meet the needs of the consumer, must be stated in terms of specified quality-characteristics that can be measured. It is necessary to predict what quality-characteristics of a product will produce satisfaction in use.

Quality, however, to the consumer, is not a set of specifications. The quality of any product is interaction between the product, the user, his expectations, and the service that he can get in case the product fails or require maintenance. The needs of the consumer are in continual change. So are materials, methods of manufacture, and products. Quality of a product does not necessarily mean high quality. It means continual improvement of the process, so that the consumer may depend on the uniformity of a product and purchase it at low cost." (dédicace pour la réédition du livre de Shewhart, 1980, reproduit dans Kilian, 1992: 94)

"Several faces of quality.

1. Management's decision on specification for the quality-characteristics of parts, final product, performance, and service, to offer now. The plant manager and all the people in production are concerned about the specifications of today. They have to know what their job is, now.

2. Management's responsibility to plan ahead for product or service of the future.

3. The consumer's judgment of your product or service.

For many kinds of product and of service, the consumer's judgment may require a year or even several year for formation. The purchaser of a new automobile can give you a year from the date of purchase a more useful evaluation of the quality of the automobile than he could when it was new." (1982a: 221)

"What is quality? I have much amusement by enquiring of top management just what quality is, and what quality they wish to produce. They usually confess, after a few questions, that they had not given the matter enough thought. What is quality? What would someone mean by the quality of a shoe? Let us suppose that it is a man's shoe that he is asking about. Does he mean by good quality that it wears a long time? or that it takes a shine well? that it feels comfortable? that it is waterproof? that the price is right in consideration of whatever he considers quality? Put another way, what quality-characteristics are important to the customer? What would one mean by the quality of a woman's shoe? What is a major defect in a shoe? Tack in the insole? Heel that came of straightaway? Smudges? What qualities create dissatisfaction in the customer's mind? How do you know?

The quality of any product or service has many scales. A product may get a high mark, in the judgment of the consumer, on one scale, and a low mark on another. This paper that I am writing on has a number of qualities... (1982a: 222-223)

"Quality must be measured by the interaction between three participants... (1) the product itself; (2) the user and how he uses the product; how he installs it; how he takes care of it; (example: customer permitted dirt to fall into roller bearing); what he was led (as by advertising) to expect; (3) instructions for use; training of customer, training of repairman; service provided for repairs; availability of parts. The top vertex of the triangle does not by itself determine quality. I am reminded of an old Japanese poem:

Is it the bell that rings,

Is it the hammer that rings,

Or is it the meeting of the two that rings?" (1982a: 226-227)

"What is quality? Quality can be defined only in terms of the agent. Who is the judge of quality?

In the mind of the production worker, he produces quality if he can take pride in his work. Poor quality, to him, means loss of business, and perhaps of his job. Good quality, he thinks, will keep the company in business. And this is true in the service industries as in manufacturing.

Quality to the plant manager means to get the numbers out and to meet specifications. His job is also, whether he knows it nor not, continual improvement of processes and continual improvement of leadership.

Concerning advertising, a clever observation by my friend Irwin Bross in his book *Design for Decision* (Macmillan, 1953), p.95:

The purpose of studies in consumer preference is to adjust the product to the public, rather than, as in advertising, to adjust the public to the product.

The problem inherent in attempts to define the quality of a product, almost any product, were stated by the master, Walter A. Shewhart. The difficulty in defining quality is to translate future needs of the user into measurable characteristics, so that a product can be designed and turned out to give satisfaction at a price that the user will pay." (1982b: 168-169)

Annexe 3. Remarques de Deming sur la définition de la qualité

Annexe 4.

**Les explications fournies par Juran sur les
différentes façons de définir la qualité**

Quality Control Handbook, 1962	Quality Planning and Analysis, 1970
<p>"The word "quality" has a variety of meanings. In industry, the meanings given to the word "quality" include:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. The degree to which a <i>specific</i> product satisfies the wants of a <i>specific</i> consumer. This is the historic definition which prevailed (and still prevails) in those situations where commerce was transacted directly between the one-man producer (tailor, shoemaker, etc.) and the ultimate consumer. This might be termed "market-place quality." 2. The degree to which a <i>class</i> of product possesses potential satisfactions for people generally. This degree is sometimes identified as "grade" to distinguish it from other degrees of potential satisfaction. The term "brand" is often used to describe a producer's designation for a particular grade. 3. The degree to which a specific product <i>conforms</i> to a design or specification. This is known as "quality of conformance." 4. The degree to which a specific product is <i>preferred</i> over competing products of equivalent grade, based on comparative texts by consumers. This is sometimes called "consumer preference." 5. A distinguishing feature of a grade or product, i.e., appearance, performance, length of life, dependability, reliability, durability, maintainability, taste, odor, etc. This is usually referred to as a "quality characteristic." 6. A vague expression of general excellence but without being specific enough to be classified. Such usage of the word "quality" is common but often leads to confusion. 7. The name of a <i>function</i> or responsibility in industry, related to achievement of quality of product. 8. The name of a specific department in a company 9. A number of other meanings of "quality" have little significance to industry, though they may be useful in clarification. These meanings include: 10. The inherent nature of anything "independent of human interest or volition." 11. A moral trait or characteristic. 12. Social rank or persons of rank, collectively. 13. The distinctive character of sounds... 14. That character of a proposition in logic which asserts or denies. <p>For industrial purposes, the most fundamental of all these meanings is the historical "market-place quality." (1962: 1-2)</p>	<p>"The word "quality" has come to have a variety of meanings in addition to "fitness for use." Students and practitioners should understand the more frequently used multiple meanings. Much confusion results when the word "quality" is uttered by a person who has one of these meanings in mind, only to have the word interpreted in a variety of ways by different listeners.</p> <p>In industrial companies the most usual meanings given to the word "quality" include:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fitness for use. This is the historic meaning. In the ancient marketplaces, where commerce was transacted directly between the one-man producer (tailor, shoemaker, etc.) and the ultimate user, fitness for use was even narrower in meaning, since it referred to the degree to which a specific product of service satisfied the wants of a specific user. In our century, there is still a lot of this face-to-face meeting over fitness for use. Increasingly, however, commerce is transacted through a distribution chain, requiring the concept of a specification, and creating two parameters of fitness for use: <ol style="list-style-type: none"> a. Quality of design, or grade b. Quality of conformance <p>With the proliferation of complex, long-life products, two added parameters of fitness for use have arisen:</p> <ol style="list-style-type: none"> c. Availability, i.e., the extent to which the user can secure continuing use of the product d. Customer service, i.e., the extent to which the manufacturer and the distribution chain make good in the event of product failure <ol style="list-style-type: none"> 2. Grade. This is the degree to which a <i>class</i> or category of product possesses satisfactions for people generally. The term "quality of design" is sometimes used as synonymous with grade. The term "brand" is often used to describe a producer's designation for a particular grade. 3. Quality of conformance. This is the degree to which a specific product conforms to a design or specification. 4. Quality characteristic. This is any distinguishing feature of a grade or a product, i.e., appearance, dimension, performance, length of life, dependability, reliability, durability, maintainability, taste, odor, etc. 5. The quality function. This is the name for that area of responsibility in industrial companies through which we achieve fitness for use. 6. A department. Some industrial departments have names containing the word "quality," e.g., quality control department, and these names may be abbreviated to the single word "quality." <p>In this book, the word "quality," unless otherwise stated, refers to fitness for use." (1970: 3-4)</p>

Quality Control Handbook, 1974

"The purpose of this Section is to define those concepts which are recongnized as the principal universals in the quality function. These universals are identified and explained in that terminology which appears to have gained wide acceptance... The reader is urged to keep in mind that differences in meaning of key words and phrases are a frequent source of confusion..." (1974: 2.2)

"Of all concepts in the quality function (and in this Handbook), none is so far-reaching or vital as "fitness for use"... the extent to which the product successfully serves the purposes of the user, during usage. This concept... popularly called by such names as "quality," is a universal concept, applicable to all goods and services.

Fitness for use is determined by those features of the product which the user can recognize as beneficial to him, e.g., fresh baked *taste* of bread, clear *reception* of radio programs, *timeliness* of bus service, *life* of shoes, *beauty* of a painting... Fitness for use is judged *as seen by the user*, not by the manufacturer, merchant, or repair shop. [It] is the resultant of some well-known parameters.... The basic building block on which fitness for use is built is the *quality characteristic*. Any feature (property, attribute, etc.) of the products, materials, or processes which is needed to achieve fitness for use is a quality characteristic... The concept of "quality characteristics" is as old as the human species (the entire biological world is responsive to the concept)... Quality characteristics can readily be classified into several useful categories or parameters of fitness for use. This classification helps us to understand the nature and interrelation of the major economic forces involved and to define more precisely the needs of the users. The resulting major parameters are: Quality of design; Quality of conformance; The abilities; Field service...." (1974: 2.2-2.4)

"Quality of design: Grade

All human exhibit certain basic needs... while these human wants are almost universally aggressive, the human individuals (and human organizations) vary widely in their purchasing power or affluence. The resulting imbalance... has led to the creation or recognition of different *levels of excellence* of products and services. For example, transportation may take place via a public bus, a private Volkswagen, a private Rolls-Royce... Each of these levels is called a "grade". A difference in grade is a difference in "quality of design," i.e., design to meet a human need. ...

"Grade" is a nontechnical term. It is widely used and understood by the public to mean a certain level of quality, which relates also to a level of fitness for use and a level of affluence.

"Quality of design" is a technical term. It can be regarded as a composite of three separate steps in a common progression of activities:

1. Identification of what constitutes fitness for use to the user. Curiously, there is no widely used term to describe this activity. Because the identification is the result of market research, the effectiveness of the activity might be called "quality of market research."

2. Choice of a concept of product or service to be responsive to the identified needs of the user. Masing uses the term "quality of concept" to designate the extent to which the intended features of the product (the product concept) respond to the actual market needs....

3. Translation of the chosen product concept into a detailed set of specifications which, if faithfully executed, will then meet the user's needs. Grant and Bell use the term "quality of specifications" to describe the extent to which the actual design specifications conform to the needs of fitness for use for the grade. The total progression composed of these three activities as usually called "quality of design." Such is the designation in this Handbook...." (1974: 2.5-2.6)

"The extent to which the product does conform to the design is called "quality of conformance." This term is widely accepted. Alternative terms are "quality of manufacture," "quality of production," "quality of product." ...

For products which are promptly consumed (e.g., food, fuel), the parameters of quality of design and quality of conformance are largely sufficient to determine fitness for use. For long-lived products, some new time-oriented factors come into play: Availability, Reliability, and Maintainability. These abilities are closely interrelated and are vital to fitness for use." (1974: 2.6)

"The foregoing parameters are influenced mainly by what goes on prior to sale of the product to the user. Following the sale, the user's ability to secure continuity of service depends largely on some service organization... The parameters which includes these after-sale service needs of the user is known variously as "field service," "customer service," "sales service," or just "service". (1974: 2.8)

"Specifications as substitutes for knowledge of fitness for use:

In primitive societies, there is little need for formal specifications. Producers and consumer are often the same person... Alternatively, they are different persons but they live in the same village and ... trade in products which are familiar to both and which are available then and there for inspection. When the purchased product turns out to be not fit for use, this knowledge can be communicated promptly from consumer to producer... In the industrial society, fitness for use cannot be achieved by such simple collaboration... In complex products... hundred of individuals may contribute to the final result... only a few are so situated that they can understand how their contribution affects the real goal, which is fitness for use. In consequence, it is necessary to provide these individuals with substitute goal, i.e., specifications." (1974: 2.9-2.10)

<p>Juran on Quality by Design, 1992</p>	<p>Quality Planning and Analysis, 1993</p>
<p>"The dictionary offers about a dozen definitions of the word "quality." Two of them are of major importance to managers. <i>Product features</i> is one of these definitions. In the eyes of customers, the better the product features, the higher the quality. <i>Freedom from deficiencies</i> is the other major definition of quality. In the eyes of customers, the fewer the deficiencies the better the quality. Some customers, especially consumers, do not necessarily recognize that there are two rather different kinds of quality. Their vagueness may give rise to such comments as "I know it when I see it." Managers must recognize this distinction, however, since the respective impacts are on matters as diverse as salability and costs... Despite the differences in these two kinds of quality, it would be convenient to have a short, simple phrase to describe them together. To date there has been no consensus on adoption of such a phrase. The phrase "fitness for use" has gained some followers, as have some other phrases. It is unlikely that two concepts so different can be encompassed in one terse phrase. The above definitions of quality do not meet with universal acceptance. Many companies have arrived at other definitions which they feel are consistent with the needs of their industry and with their own dialect. Their definitions often extend to the "subsets" — the detailed ingredients contained in the broad definitions. As to these subsets there are divergent views. ... There is no possibility of adoption of universal definitions until a glossary, sponsored by Big Q and Little Q: The main reason for all that inconsistency in terminology is the fact that the <i>terminology</i> has been <i>changing</i>. The change has its origin in the quality crisis, and has been so profound as to give rise to the concept of "Big Q and little Q..." (1992: 8-11)</p>	<p>"The dictionary has many definitions of "quality." A short definition that has achieved acceptance is: <i>Quality is customer satisfaction</i>. "Fitness for use" is an alternative short definition. Although such a brief definition has a focus, it must be developed further to provide a basis for action. Unfolding the definition starts with defining the word "customer." A customer is anyone who is impacted by the product or process: 1. <i>External customers</i> include not only ultimate users but also intermediate processors, as well as merchants. Other customers are not purchasers but have some connection to the product, e.g., government regulatory bodies. 2. <i>Internal customers</i> include not only other divisions of a company that are provided with components for an assembly but others that are affected, e.g., a Purchasing Department that receives an engineering specification for a procurement. A "product" is an output of any process... Throughout this book, "product" means goods, software, or services. Next, we need to define "customer satisfaction." This is achieved through two components: product features and freedom from deficiencies.... A closer examination of the two components reveals further insights: 1. <i>Product features</i> have a major effect on <i>sales income</i> (through market share, premium prices, etc.). In many industries, the total external customer population can be segmented by the level or "grade" of quality desired. Thus the spectrum of customers leads to a demand for luxury hotels and budget hotels; to a demand for refrigerators with many special features as well as for those with basic cooling capabilities. Product features refer to the <i>quality of design</i>. Increasing the quality of the design generally leads to <i>higher costs</i>. 2. <i>Freedom from deficiencies</i> has a major effect on <i>costs</i> through reduction in scrap, rework, complaints, and other results of deficiencies. "Deficiencies" are stated in different units, e.g., errors, defects, failures, off-specification. Freedom from deficiencies refers to <i>quality of conformance</i>. Increasing the quality of conformance usually results in lower costs. In addition, higher conformance means fewer complaints and therefore increased customer satisfaction.... To summarize, quality means external and internal customer satisfaction. Product features and freedom from deficiencies are the main determinants of satisfaction. For example, an external customer of an automobile desires certain performance features along with a record of few defects and breakdowns. The Manufacturing Department as an internal customer of the Product Development Department wants an engineering specification that is producible in the shop and is free of errors or omissions. Both of these customers want "the right product right." (1993: 3-5)</p>

Quality Planning and Analysis, 1980	Juran's Quality Control Handbook, 1988
<p>"All human societies make use of natural and artificial materials and forces to provide products which consist of: Goods: e.g., milk, clothes, houses, vehicles Services: e.g., electrical energy, bus rides, health care, education. An essential requirements of these products is that they meet the needs of those members of society who will actually use them. This concept of <i>fitness for use</i> is a universal. It applies to all goods and services, without exception. The popular term for fitness for use is <i>quality</i>, and our basic definition becomes: <i>quality means fitness for use</i>. The term "fitness for use" applies to a variety of users.... This wide variety of uses means that products must possess multiple elements of fitness for use. Each of these elements is a <i>quality characteristic</i> which is the fundamental building block out of which quality is constructed. The quality characteristic is also the means by which we translate the term "fitness for use" into the language of the technologist. Quality characteristics can be grouped into various species such as... Quality characteristics may also be classified into categories known as <i>parameters of fitness for use</i>. Parameters correspond roughly to the broad groupings of responsibility involved in attaining fitness for use. Two of the major parameters are quality of design and quality of conformance. ... As a human society acquires affluence, there emerges a spectrum of purchasing power — some members are wealthy, others are poor. In response to this variation to purchasing power, the producers of goods and services evolve variations in quality of those goods and services. These variations are popularly known as <i>grades</i>. The more technical name is quality of design, since the differences in grades are intentional. For example, all automobiles provide the user with the service of transportation. However, the various models differ as to size, comfort, appearance, performance, economy, status conferred, etc. These differences are in turn the result of intended of designed differences in the size, styling, materials, tolerances, test programs, etc. In contrast, quality of conformance is the extent to which the goods and services conform to the intent of the design. This extent of conformance is determined by such variables as: Choice of processes: i.e., are they able to hold the tolerances? Training of the supervision and the work force Degree of adherence to the program of inspection, test, audit, etc. Motivation for quality. A good deal of confusion arises when the word "quality" is used without making clear whether the speaker is referring to quality of design or quality of conformance. (1980: 1-2)</p>	<p>"Quality Defined The word quality has multiple meanings. Two of those meanings dominate the use of the word: 1. Quality consists of those product features which meet the needs of customers and thereby provide product satisfaction. 2. Quality consists of freedom from deficiencies. To explain these dominant meanings it is first necessary to define the key words...." (1988: 2.2) "Product satisfaction. Product features which do respond to customer needs are said to provide "product satisfaction," a state of affairs which is decisive as to the salability of the product. In competitive markets there are multiple suppliers of product features. The resulting variation leads to degrees of product satisfaction, and to associated differences in market share for the respective suppliers. Grade. A popular name for degrees of product satisfaction is "grade," sometimes called "quality of design." Products whose features are perceived as meeting customer needs to a superior degree are called "higher-grade" products. Sometimes these grades are established formally, as in hotel services or cuts of meat...." (1988: 2.3) Product Deficiency. The second major definition of quality is "freedom from deficiencies." Product deficiencies take such forms as late deliveries, field failures of goods, errors in invoice, factory scrap or rework, and design changes. Each of such event is the result of some deficiency in a product or process. Each makes trouble for customers." (1988: 2.3) "Fitness for use. It would be most convenient to have some short phrase which is universally accepted as a comprehensive definition of quality, i.e., so that it includes the product features which lead to product satisfaction, and in addition includes freedom from deficiencies. Various such phrases have been proposed by practitioners but non has achieved universal acceptance. Nevertheless, in a handbook such as this it is most convenient to standardize on a short definition of the word "quality." In the preceding Third Edition, quality was defined as "fitness for use." This definition has in fact attained wide acceptance. In view of this, this Fourth Edition will also adopt the definition "quality is fitness for use," realizing that the definition has not achieved universal acceptance." (1985: 2.8) "Parameters of Fitness for Use. Beyond those product features which bear directly on product satisfaction there are additional aspects of the product which also contribute to fitness for use. These additional aspects are often called "parameters" of quality. An example is the time-related "abilities" ... (1988: 2.9) "Producibility (or Manufacturability). This parameter measure the extent to which the product design can be readily produced with the facilities and process available to the operating forces. Producibility has no direct relation to fitness for use of external customers, but is obviously of great importance to internal customers." (1988: 2.11)</p>

Annexe 5.

L'exhortation à traduire chez Juran

" Securing Management Approval

Despite its inherent merits, a program for quality improvement is in competition with other company programs and may fail to secure management support. Analysis of the fate of numerous proposals to upper management has shown that three principal criteria have great influence in upper management thinking:

1. Breakthrough or control. Upper managers strongly favor proposal for breakthrough over proposals for improving control.
2. Business or technology. Upper management is business-oriented and favors proposals which have an obvious, if not quantified, effect on the business parameters, e.g., sales, cost, profit.
3. Language of money or things. Upper managers can best understand proposals which are presented in their language of money... which emphasizes the need for the middle managers and staff specialists to be *bilingual*. These middle managers and staff specialists should and do talk to the first line of supervision and to the nonsupervisors in the language of "things." They should talk to upper management in the language of money, but often do not.

Staff specialists, in particular, are prone to prepare their presentations in the dialect of the specialty. While this dialect convinces the staff specialist of the merit of the proposal, he is at first unaware that such presentation will not convince the upper managers of the merits. As this awareness dawns on him, he tries to solve the problem by offering to educate the managers in the language of the specialty. This is likewise no solution, since the upper managers really do need to understand the financial significance of the proposal to be able to make a sensible judgment on whether or not to support it or not. The specialists may actually win the battle of education yet lose the war of the proposal because their program being presented in the wrong language, loses out in the competition against other programs which have been presented in the language of money.

A further problem in securing management approval is that of managerial attitude. Most managers (in common with people generally) do not accept proposals for breakthrough solely on the basis of data presentations and logical reasoning. Their main convictions come from seeing results successfully achieved (elsewhere) by such programs, and without undue damage to the status, beliefs, habits, and other cultural matters important to the managers involved.

In some cases, ingenious dramatic presentations can assist in inducing managers to gamble on program which are outside of their own prior experience. In other cases the presentation is doomed to failure unless the manager can be given the opportunity to see, at first hand, how a similar program has achieved results in another part of his company. Other possibilities, but progressively less convincing to the managers, are (1) to see such results in other companies, (2) to hear another manager relate his experience at some conference, and (3) to read a paper written by a manager." (1974: 16.8-16.9)

Annexe 6.

Corpus de définitions du TQM et de la qualité totale

no. 1. Foster, M. et Whittle, S. 1989. The Quality Management Maze. *The TQM Magazine*, 1(3), p. 144

"TQM is a fundamental shift from what has gone before. The systematic analysis, pre-planning, and blueprinting of operations remains essential, but the focus switches from a process driven by external controls through procedure compliance and enhancement to a process of *habitual improvement*, where control is embedded within and is driven by the culture of the organisation... In TQM, a customer orientation achieved through continuous quality improvement becomes a valid "taken for granted" assumption shared by everyone, unquestioned and habitually enacted. Only when everyone shares these assumptions does total quality and truly customer facing organisation become possible".

no. 2. Department of Defense, in Lam, K. D., Frank D. Watson, and Stephen R. Schmidt. 1991. *Total Quality*. Colorado Springs, CO: Air Academy Press., p. 2.2

"Total quality management is both a philosophy and a set of guiding principles that represent the foundation of a continuously improving organization. TQM is the application of quantitative methods and human resources to improve the material and service supplied by an organization, all the processes within an organization, and the degree to which the needs of the customer are met now and in the future. TQM integrates fundamental management techniques, existing improvement efforts and technical tools under a disciplined approach focused on continuous improvement."

no. 3. Federal Quality Institute, in Lam, K. D., Frank D. Watson, and Stephen R. Schmidt. 1991. *Total Quality*. Colorado Springs, CO: Air Academy Press. p. 2.2

"TQM is a strategic integrated management system for achieving customer satisfaction which involves all managers and employees and uses quantitative methods to continuously improve an organizations's processes."

no. 4. Martin Marietta (Norm Augustine), in Lam, K. D., Frank D. Watson, and Stephen R. Schmidt. 1991. *Total Quality*. Colorado Springs, CO: Air Academy Press, p. 2.2

"TQM is a philosophy and a strategy for continuously improving performance at every level and in all areas of responsibility. TQM combines fundamental management techniques, existing improvement efforts and specialized technical tools under a disciplined structure focused on continuous improvement of all processes. Improved performance is focused on satisfying such broad cross-functional goals as quality cost, schedule, customer satisfaction and mission need and suitability."

no. 5. General Dynamics (Ft. Worth), in Lam, K. D., Frank D. Watson, and Stephen R. Schmidt. 1991. *Total Quality*. Colorado Springs, CO: Air Academy Press. p. 2.2

"TQM is a fundamental change in the way of doing business. It is the creation of an attitude that results in real employee involvement, initiated by a commitment and involvement of top management. TQM is an environment that promotes innovation, leadership, creativity, individual responsibility/authority, and acceptance of accountability at all levels."

no. 6. Productivity Press, in Lam, K. D., Frank D. Watson, and Stephen R. Schmidt. 1991. *Total Quality*. Colorado Springs, CO: Air Academy Press. p. 2.2

"TQM is a global phenomenon which represents fundamental change in the way we think, educate, manage and operate today's organizations. It is more than a management system. It involves new strategic and cultural techniques in addition to new quality technologies to achieve customer satisfaction. It is concerned more with the quality of management than the management of quality. TQM is a new approach to managing companies for the continuous improvement of products, services, and productivity of an organization. In applying TQM, each company learns from the experience of world class organizations, better understand its own strengths and weaknesses and designs its own TQM based on its own national, regional and specific company strengths."

no. 7. Jablonski, J.R. 1991. *Implementing TQM*. Amsterdam: Pfeiffer, p. 21

"TQM is:

A cooperative form of doing business that relies on the talents and capabilities of both labor and management to continually improve quality and productivity using teams"

no. 8. Brocka, Bruce and Brocka M. Suzanne. 1992. *Quality Management Implementing the Best Ideas of the Masters*. Homewood, IL: Business One Irwin., p. 3

"Quality Management or Total Quality Management (TQM) is a way to continuously improve performance at every level of operation, in every functional area of an organization, using all available human and capital resources. Improvement is addressed toward satisfying broad goals such as cost, quality, market share, schedule, and growth. Quality Management combines fundamental management techniques, existing and innovative improvement efforts, and specialized technical skills in a structure focused on continuously improving all processes. It demands commitment and discipline, and an ongoing effort...."

Quality Management relies on people and involves everyone. Quality Management is both a philosophy and a set of guiding principles that represent the foundation of a continuously improving organization, all the processes within the organization, and the degree to which present and future needs of the customers are met."

no.9. Drummond,H. 1992. *The Quality Movement*. London: Kogan Page, p.13

"Total quality management, referred to hereafter as TQM, is basically a business philosophy founded on customer satisfaction... TQM involves designing organisations to please customers day in day out. It has two strands, namely:

1. Careful design of the product or service

2. Ensuring that the organisation's systems can consistently produce the design.

Those twin objectives can only be achieved if the whole organisation is oriented towards them — hence the term 'total' quality management."

no. 10. Spitzer, R.D. 1993, TQM: The Only Source of Sustainable Competitive Advantage. *Quality Progress*, 26 (6), p. 61

"In its truest sense, TQM is a means of operating a business that seeks to maximize a firm's value through maximizing customer satisfaction at the lowest possible cost. Maximizing customer satisfaction at the lowest possible cost is achieved by continuously improving all processes within a company and empowering employees."

no. 11. British Standard, in Pike, J. et Barnes,R. 1994. *TQM in Action*. London: Chapman & Hall, p. 25-26.

"Total Quality Management (TQM) is defined in a British Standard, BS5750 : Part 1 : 1992 Section 3.1 as:

'Management philosophy and company practices that aim to harness the human and material resources of an organization in the most effective way to achieve the objective of the organization'

no. 12. Tunks, Roger. 1992. *Fast Track to Quality*. New York, NY: McGraw-Hill, p. 13

"Total Quality Management is the involvement and commitment of both management and employees to conduct business by consistently meeting or exceeding customer expectations."

no. 13. Hand, Max. 1992. "Total quality management - one God but many prophets." Pp. 26-46 in *Quality Management Handbook*, eds. M. Hand and B. Plowman. Oxford, UK: Butterworth Heinemann, p.26

"Total quality management (TQM) is a strategic approach to producing the best products and services through a process of continuous improvement of every aspect of a company's operation. Contrary to some managers' perceptions, it is not solely concerned with manufacturing. The concepts are equally valid and effective in sales, finance or anywhere else"

no. 14. Bemowski, Karen. 1992. "The Quality Glossary." *Quality Progress* 25(2): 18-29, p. 28

"Simply put, TQM is a management approach to long-term success through customer satisfaction. TQM is based on the participation of all members of an organization in improving processes, products, services, and the culture they work in. TQM benefits all organization members and society. The methods for implementing this approach are found in the teachings of such quality leaders as Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, and J.M. Juran."

no. 15. Roberts, Harry V. and Bernard F. Sergesketter. 1993. *Quality is Personal*. New York, NY: The Free Press., p.2-3

"TQM is a people-focused management system that aims at continual increase of customer satisfaction at continually lower real cost. This is a total system approach (not a separate area or program), and an integral part of high-level strategy; it works horizontally across functions and departments, involves all employees, top to bottom, and extends backward and forward to include the supply chain and the customer chain. TQM stresses learning and adaptation to continual change as keys to organizational success.

The foundation of TQM is philosophical: the scientific method. It includes systems, methods, and tools. The systems permit change; the philosophy stays the same. TQM is anchored in values that stress the dignity of individual and the power of community action.

TQM is in one sense a highly democratic system, but it requires dedicated and informed leadership from senior management, leadership that is aware of the obstacles to successful implementation. TQM goes beyond specific improvements, however desirable these may be, to the transformation of organizations and organizational cultures from what they are today to something very different."

no. 16. Zairi, M. 1994. TQM: What is wrong with the terminology? *TQM Magazine* 6 (4), p. 6-7

"TQM is essentially a whole array of techniques, management principles, technologies and methodologies which are put together to work for the benefit of the end customer. TQM seeks to develop organizations by creating better planning, better external focus, better design and prioritization. It is also aimed at strengthening weak processes and protecting strong areas which give the organizations concerned an edge over their competitors (through continuous improvement and benchmarking). TQM helps organizations build strong *capability* enabling them respond to current and future market pressures. It ensures that the voice of the customer (level of demand) is always matched by the voice of the process (level of delivery ability). TQM values people and people productivity through innovation, creativity, problem solving and a commitment continuously to improve quality and optimize value-creation for the benefit of the end customer. TQM is a corporate-wide process and has to involve all levels of employees. In addition, TQM is about the continuous process of introducing best practice to ensure sustainability and positive competitiveness. In a sense, it is about the management of change; it is therefore *limitless* and *timeless* in its approach."

no. 17. Dobbins, R. D. 1995. A Failure of Methods, Not Philosophy, *Quality Progress*, 28 (7), p.32

"TQM is a business philosophy that seeks to improve the results, including financial performance, of an organization's management system; guarantee its long-term survival through a consistent focus on improving customer satisfaction; and meet the needs of all its stakeholders: customers, employees, owners, and suppliers"

no. 18. Roosevelt, B. 1995. Quality and Business Practices: Essential Ingredients for Success, *Quality Progress*, 28 (7), p.35

"TQM is a strategic architecture requiring evaluation and refinement of continuous improvement practices in all areas of a business."

no. 19. Early, J. F. et Godfrey, A.B. 1995. But It Takes Too Long..., *Quality Progress*, 28 (7), p. 52

"TQM is the processes, methods, and systems that organizations use to delight customers, and, at the same time, help reduce costs, increase revenue, and empower employees. These methods are not fixed in stone; they grow and develop with time. Recent additions include customer loyalty analysis, customer-supplier partnerships, reengineering, and self-directed work teams".

no. 20. Rau, H. 1995. 15 Years and Still Going, *Quality Progress*, 28 (7), p. 57

"TQM is the continuous improvement of all activities. It is a methodology as well as a way of life. It encompasses such tools and techniques as statistical process control, goal alignment, and failure mode effects analysis, while channeling the mind-set of every employee to achieve continuous improvement."

no. 21. Corrigan, J.P. 1995. The Art of TQM, *Quality Progress*, 28 (7), p. 61

"TQM is a management philosophy that builds a customer-driven, learning organization dedicated to total customer satisfaction through continuous improvement in the effectiveness and efficiency of the organization and its processes".

no. 22. Moe, J.L. 1995. What Does "Employee Involvement" Mean? *Quality Progress*, 28 (7), p.70

"TQM is Customer focus; Teamwork; Improvement; Mission Driven".

no. 23. Buch, K. et Shelnutt, J.W. 1995. UNC Charlotte Measures the Effects of Its Quality Initiative, *Quality Progress*, 28 (7), p. 83

"TQM is responsive customer service through continuously improved and redesigned work processes".

no. 24. Feinberg, S. 1995. Overcoming the Real Issues of Implementation, *Quality Progress*, 28 (7), p.80

"TQM is all employees working together in a systematic way to make improvements for the customers".

no. 25. Hoover, H.W. 1995. What Went Wrong in U.S. Business's Attempt to Rescue Its Competitiveness, *Quality Progress*, 28 (7), p. 84

"TQM is a customer-focused management process of continuous improvement that utilizes employee involvement and the appropriate application of the technical tools of quality".

no. 26. Bohan, G.P. 1995. Focus the Strategy to Achieve Results. *Quality Progress*, 28 (7), p.91

"TQM is setting targets for improvement, developing a yardstick for measuring improvement, formulating and implementing actions to achieve improvement, and checking the yardstick to see whether the actions worked (i.e., the plan-do-check-act cycle)".

no. 27. Ryan, B. 1995. Naval Station Mayport Jump-Start Quality. *Quality Progress*, 28 (7), p.95

"TQM is the application of quantitative methods and the knowledge of people to assess and improve (a) materials and services supplied to the organization, (b) all significant processes within the organization, and (c) meeting the needs of the end user, now and in the future".

no. 28. Walker, H.F. 1995. Texas Instruments' and Iowa State University's Experience With the University Challenge Program, *Quality Progress*, 28 (7), p. 103

"TQM is a philosophy and set of concepts and methods employed throughout an organization by individuals with a view toward continually improving the product or service provided to customers".

no. 29. Fredendall, L. D. et Robbins, T.L. 1995. Modeling the role of Total Quality Management in the customer focused organization. *Journal of Managerial Issues*, 7 (4), p. 403

"Total Quality Management (TQM) is a management philosophy that may refer to any number of employees interventions and techniques used to improve quality."

no. 30. Kanji, Gopal K and Mike Asher. 1996. *100 Methods for Total Quality Management*. London, UK: Sage, p.1

"...total quality management is a continuous process of improvement for individuals, groups of people and whole organizations. What makes total quality management different from other management processes is the concentrated focus on continuous improvement. Total quality management is not a quick management fix; it is about changing the way things are done within the organization's lifetime. To improve the process, therefore, people must know what to do, how to do it, have the right methods to do it, and be able to measure the improvement of the process and the current level of achievement. Total quality management encompasses a set of four principles and eight core concepts. The four guiding principles are: delight the customer; management by fact; people-based management; continuous improvement. ... The eight core concepts are... customer satisfaction; internal customer are real; all work is process; measurement; teamwork; people make quality; continuous improvement cycle; prevention."

no. 31. Barad, M. 1996. Total Quality Management. *International Encyclopedia of Business and Management*, London: Routledge, p. 4891

"Based on the Baldrige Award framework, TQM consists in essence of:

1. the provision of high-quality products (services) to satisfy customer wishes (a dynamic goal to be achieved through a continuous improvement process);
2. the achievement of high total quality in products and processes at low cost (managing process quality so as to increase productivity, get suppliers' collaboration and reduce waste);
3. the management of total quality through involvement of all employees, measurement of progress and communication of results.

no. 32. Conti, T. 1997. From Standard-Based Quality to Total Quality, in Hromi, J.D. (éd.), *The Best on Quality*. Milwaukee, WI: ASQC Press, p.11

"Total quality management (TQM) is a concept in evolution. A clear objective is competing *in* quality and *through* quality; the means to reach the objective are partly clear, partly still to be discovered.... TQM deals with the totality of the organization and processes, and the issue is competing in quality and through quality. It deals with those intangibles (like leadership, company values, and culture) that make the difference between the excellent company and the average companies." p. 11

no. 33. Hines, W.H. 1998. The Stops and Starts of Total Quality Management", *Quality Progress*, (31) 2, p. 62

"TQM is a philosophy that incorporates established fundamental concepts to improve quality and productivity through the combined efforts of all employees."

no. 34. Elmuti, D.S. et Kathawala, Y. 1999. Small Service Firms Face Implementation Challenges. *Quality Progress*, 32 (4), p. 68

"Total quality management:

A management philosophy that emphasizes managing the entire organization in such a way that it excels in all dimensions of its operations. It implies commitment to the TQM process, customer focus, and total involvement. Teamwork is encouraged throughout the organization. Communication is extensive, and leadership is supportive. Education and training are provided at every level of the organization. TQM mandates that a realistic assessment of performance be present and that the reward and recognition system motivate employees and reduce fear among them. "

no. 35. British Quality Association Newsletter, 1989, in Pike, J. et Barnes, R. 1994. *TQM in Action*. London: Chapman & Hall, p.24

"Total Quality Management (TQM) is a corporate business management philosophy which recognises that customers needs and business goals are inseparable. It is applicable within both industry and commerce.

It ensures maximum effectiveness and efficiency within a business and secures commercial leadership by putting in place processes and systems which will promote excellence, prevent errors and ensure that every aspect of the business is aligned to customer needs and the advancement of business goals without duplication or waste of effort.

The commitment to TQM originates at the chief executive level in a business and is promoted in all human activities. The accomplishment of quality is thus achieved by personal involvement and accountability, devoted to a continuous improvement process, with measurable levels of performance by all concerned.

It involves every department, function and process in a business and the active commitment of all employees to meeting customer needs. In this regard the 'customers' of each employee are separately and individually identified."

no. 36. Logothetis, N. 1992. *Managing for total quality: from Deming to Taguchi and SPC*, Hemel Hempstead, UK: Prentice-Hall, p.4-5

"... to define clearly and in brief what we mean by TQM:

Total quality management is a culture; inherent in this culture is a total commitment to quality and an attitude expressed by everybody's involvement in the process of continuous improvement of products and services, through the use of innovative scientific methods."

no. 37. Munro-Faure et Munro-Faure, 1992, in Pike, J. et Barnes,R. 1994. *TQM in Action*. London: Chapman & Hall, p. 24

"Total Quality Management (TQM) is a proven, systematic approach to the planning and management of activities. It can be applied to any type of organisation".

no. 38. Jeffries, D.R., Evan, B. et Reynolds, P. 1992. *Training for Total Quality Management*, London: Kogan Page, p.16

"We use a fairly simple definition:

Total Quality Management is a comprehensive and integrated way of managing any organization in order to:

- a) meet the needs of the customer consistently
- b) achieve continuous improvement in every aspect of the organization's activities." (p. 16)

no. 39. Oakland, J. S. 1993. *Total Quality Management The Route to Improving Performance*. East Brunswick, NY: Nichols Publishing., p.22-23

"Total quality management is an approach to improving the competitiveness, effectiveness and flexibility of a whole organization. It is essentially a way of planning, organizing and understanding each activity, and depends on each individual at each level. For an organization to be truly effective, each part of it must work properly together towards the same goals, recognizing that each person and each activity affects and in turn is affected by others. TQM is also a way of ridding people's lives of wasted effort by bringing everyone into the processes of improvement, so that results are achieved in less time. The methods and techniques used in TQM can be applied throughout any organization. They are equally useful in the manufacturing, public service, health care, education and hospitality industries. TQM needs to gain ground rapidly and become a way of life in many organizations."

no. 40. British Raylways Board, 1989, in Pike, J. et Barnes,R. 1994. *TQM in Action*. London: Chapman & Hall, p. 25

"Total Quality Management is the process which seeks to meet and satisfy customer requirements throughout the whole chain of internal and external customers and suppliers" p. 25

no. 41. Pike, J. et Barnes,R. 1994. *TQM in Action*. London: Chapman & Hall, p. 25

"TQM... is a process of individual and organizational development, the purpose of which is to increase the level of satisfaction of all those concerned with the organization: customers, suppliers, stakeholders and employees". p. 25

no. 42. Juran, Joseph M. and Frank M. Gryna, 1993. *Quality Planning and Analysis*. 3rd ed. New York, NY: McGraw-Hill., p. 12

" TQM is the system of activities directed at achieving delighted customers, empowered employees, higher revenues, and lower costs. "

no. 43. Kivenko, Kenneth. 1984. *Quality Control for Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall., p. 4

"Total quality is the sum of quality of design plus quality of each produced item's conformance to the design."

no.44. Cullen et Hollingum, 1987, in Pike, J. et Barnes,R. 1994. *TQM in Action*. London: Chapman & Hall, p.25

"Total Quality means exactly what it says — zero defects in products leaving the factory and in the services offered. It means Quality in every aspect of the company's operations".

no. 45. Royal Mail, 1993, in Pike, J. et Barnes,R. 1994. *TQM in Action*. London: Chapman & Hall, p. 25

"Total Quality is... A comprehensive way of working throughout the organization which allows all the employees as individuals and as teams to add value and satisfy the needs of the customers. A business-wide customer driven strategy of change which moves us progressively to an environment where a steady and continuous improvement of everything we do is a way of life.

Identifying and satisfying the needs of the customer starting with the external customer and working backwards so that quality at each stage is defined in terms of the 'next customer' in the process. Being both effective (delivering the right products to the right segments of the market) and efficient (doing so at the most economical levels possible)."

no. 46. Kélada, Joseph. 1989. *Integral Quality Management - The Path to Total Quality*. Dorval, QC: Quafec Inc., p.14-15

"We must stress the fact that IQM [Integral Quality Management] is but a means, *Total Quality* is its objective. This is quality everywhere, by everyone, the first time and all the time. It is not limited to the product quality but extends to all the client's needs: technical (product requirements and performance), administrative (billing, order-taking, follow-up procedures) and relational (speed, accuracy, politeness, courtesy, experienced when the client contacts the company for any information)."

no. 47. Ebel, Kenneth E.. 1991. *Achieving Excellence in Business - A practical guide to the Total Quality transformation process*. New York, NY: Marcel Dekker, Inc., p.6

"Total quality:

A way of doing business — an all-encompassing quality-focused approach which creates and gains its advantage from a synergy among all aspects of the organization working together to achieve excellence. An approach which creates value for customers, employees, stockholders/owners, and the community, and which ultimately leads to a realization that products and services are the expression of human excellence."

no. 48. Ciampa, D. 1992. *Total Quality - A user's guide for implementation*, Reading, MA: Addison-Wesley, p. 41

"But I would hope the definition is something close to this:

Total quality describes the state of an organization in which all the activities of all functions are designed and carried out in such a way that all external customer requirements are met while reducing internal time and cost, and enhancing the workplace climate".

no. 49. Owen, Bryn. 1995. *Perfect Quality - All You Need to Get It Right the First Time*. London, UK: Arrow Business Books, p. 11

"In essence, Total Quality is an acceptance that for quality to be achieved it has to be recognized that the pursuit of quality is an integral part of the whole business. Quality has to be incorporated into all departments, it has to be considered in all decisions, the pursuit of quality has to become the way of life of the business."

no. 50. Conti, T. 1997. *From Standard-Based Quality to Total Quality*, in Hromi, J.D. (éd.), *The Best on Quality*. Milwaukee, WI: ASQC Press, p. 10

"In pursuing process excellence, a company becomes able to compete simultaneously on quality (customer satisfaction), cost, and time. Competitive quality (an alternative and more meaningful expression for total quality) acquires now its full significance: competing *in* quality (what is perceived by the customer) and *through* quality (how the company manages its processes in order to generate maximum quality, minimizing costs, and cycle time).

no. 51. Lindsay, William M. and Joseph A. Petrick. 1997. *Total Quality and Organization Development*. Delray Beach, FL: St. Lucie Press., p.56

"Thus, the working definition of total quality for this text is as follows: *total quality is a set of philosophies and concepts by which management systems can be directed to the efficient achievement of the organizations objectives to assure ongoing, comprehensive customer satisfaction and maximum stakeholder value*. This is accomplished through the continuous improvement of the quality system, which consists of the social system, the technical system, the management system, and the educational system. Thus, it becomes a way of life for doing business for the entire organization."