

UNE CRITIQUE DE LA DÉMARCHE QUALITÉ EN ENTREPRISE : LES DESSOUS D'UN SYSTÈME MONDIAL DE GOUVERNANCE

Dr Souabou TOGO,

Institut Universitaire de Gestion

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako

souabou@gmail.com

RÉSUMÉ

Le présent travail vise à exposer les raisons, souvent ignorées, de la réticence face à la démarche qualité ou de son refus par certains dirigeants d'entreprises. Il révèle les dessous de ce système de gouvernance mondiale. Car la démarche qualité, érigée en norme internationale ISO 9001 depuis plusieurs décennies, s'impose directement ou indirectement aux entreprises. Or, les démarches pour arriver à la qualité ne sont pas toujours innocentes, c'est-à-dire dépouillées de toute contrainte, de tout taylorisme avec ses conséquences. La démarche qualité est très onéreuse pour les PME et PMI. N'est-elle pas l'affaire des grandes entreprises riches ?

MOTS-CLÉS :

critique-démarche- gouvernance-qualité

ABSTRACT

The present work aims to explain the reasons, often ignored, for the reticence towards the quality approach or its refusal by certain company managers. It reveals the underside of this system of global governance. For the quality approach, which has been established as an international ISO 9001 standard for several decades, is directly or indirectly imposed on companies. However, the steps taken to achieve quality are not always innocent, that is to say stripped of any constraint, of any Taylorism with its consequences. The quality approach is very expensive for SMEs and SMIs. Isn't it the business of large, wealthy companies?

KEYWORDS :

criticism- approach-quality-governance

INTRODUCTION

La question de la qualité est actuellement une préoccupation dans le milieu des entreprises et des institutions de l'enseignement supérieur en Afrique. Après avoir réveillé les Américains dans les années 70 en provenance du Japon (1950), après avoir intéressé les Européens dans les années 80 ; la démarche qualité arrive en Afrique dans les années 90 via les entreprises privées. Aujourd'hui, on parle de « *qualité* » partout. C. Delvosale (1994, p.11), dans l'Avant-propos du *Marketing et qualité totale* de Bernhard Adriaensens, Marc Ingham et Michel Vankerkem, se demande si la qualité est le « nouveau snobisme d'intellectuels, une nouvelle religion de gestion ». Le référentiel international pour la certification qualité, la norme ISO 9001 : 2015. L'ISO, c'est l'International Standardization Organisation, en français, l'Organisation Internationale de Normalisation. Elle est constituée des comités de normalisation nationaux, dont le Mali.

Aujourd'hui la qualité fait parler d'elle dans les institutions privées et publiques en Afrique de l'Ouest à travers le Programme Système Qualité en Afrique de l'Ouest (PSQAO) (PSQAO Newsletter, 2016, p.16). Ce programme est financé par l'Union Européenne. Pour certains responsables qualité, la démarche qualité entant que méthode de travail est « irréprochable ». Elle est une « nouvelle philosophie » au travail pour rendre les clients heureux et satisfaits. Cependant, pour d'autres, elle est une méthode contraignante et presque « *despotique* » (C. Dejour, 2011, www.lemonde.fr). Alors, les avis divergent sur la question. Par l'effet de mode ou par conviction, certaines entreprises notamment des écoles supérieures commencent à s'intéresser à cette démarche qui paraît universelle. Car elle permettrait de gagner en visibilité et en confiance vis-à-vis des partenaires. Notre travail s'articule autour de trois points essentiels : la problématique (1), les critiques formulées contre la démarche qualité (2) et la thèse des discussions (3).

1. PROBLÉMATIQUE

Le problème que soulève la démarche qualité concerne ses contours flous par rapport aux conditions de travail qu'elle semble imposer, au lieu de proposer, d'où les différentes critiques développées ci-dessous. Que reproche-t-on, au juste, à la démarche qualité ? Quels sont les arguments utilisés par ses détracteurs pour en circonscrire les limites ou les *dérives* ? Quels sont les dessous de ce système mondial de gouvernance ?

La démarche qualité est un système de gestion axé sur le bien faire pour satisfaire les bénéficiaires d'un produit ou d'un service. D. Le Perlier l'explique en ces termes : « C'est un état d'esprit, une attention permanente organisée autour du bien faire » (D. Le Perlier, 1998, p.152). C'est une nouvelle philosophie de travail qui a ses

avantages et ses inconvénients. Nous constatons que la qualité est un concept qui est à la mode aujourd'hui dans les entreprises (cercles de qualité, assurance qualité, qualité totale, etc.) (C. Doucet, 2005, p.119).

La démarche qualité est définie par R. Foch (1998, p.83) et R. Belkahia (1998, p.31) comme :

« L'ensemble des activités de la fonction générale de management qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les mettent en œuvre par les moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité, dans le cadre du système qualité ».

C'est une démarche qui vise à améliorer le niveau de la qualité du produit ou du service pour satisfaire les clients. Elle permet de réduire la non-qualité. C'est par cette démarche que l'entreprise rassure ses partenaires qu'elle se préoccupe de leur satisfaction quotidienne. Elle est exigée à certains fournisseurs. La qualité quant à elle, elle est définie par R. Belkahia, (1998, p.1) et C. Doucet (2005, 11) comme

« L'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'une entité (produit, activités, processus, organismes, ou personnes) qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites du client ».

La qualité fait référence au travail bien fait. L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) donne la même définition. De ce point de vue, la qualité s'oppose au défaut (C. Doucet, 2005, p.5). Cela veut dire simplement que la qualité d'une chose se mesure par sa capacité à répondre aux besoins des bénéficiaires. C'est cette dernière acception de la qualité qui fait autorité en la matière.

Ainsi, la démarche qualité est une approche de travail qui vise à satisfaire les besoins implicites et explicites des clients en mettant ceux-ci au centre des préoccupations de l'entreprise. Dans cette démarche, les clients sont au cœur de toutes les attentions. C'est un processus qui vise à satisfaire les usagers à partir de l'écoute de leurs besoins (in put). Ces besoins seront transformés en réponses (out put) en respectant un certain nombre de principes (écoute, communication, respect du délai de livraison, conformité aux exigences, coût de production ou de servuction, rentabilité, etc.) (M. Hamoumi, 2015, p.38). Cet auteur considère que, du point de la critique, le manager qualité est comparé à un policier qui fait respecter les procédures. F. Tiberghen (1995, p.33) explique que pour 56% des entreprises françaises, le respect du délai de livraison est un critère déterminant de la relation client/fournisseur. Dans cette démarche, il peut y avoir des abus aussi (D. Le Perlier, 1998, 169). C'est en cela qu'elle critiquable.

Apparemment, il est difficile pour toute personne de bon sens, de s'opposer à la qualité d'un produit ou d'un service. En effet, malgré les critiques, la finalité recherchée par la démarche la démarche qualité n'est mise en cause par personne (F. Mispelblom Beyer, 1995, p.6). La démarche qualité conseille aux entreprises de se préoccuper

de la satisfaction de leurs clients et de toutes les parties prenantes (Y. Mougin, 2005, p.254). C'est la manière dont les ressources humaines sont utilisées pour y arriver qui pose quelques problèmes aux yeux des critiques. Il s'agira par exemple des conditions « contraignantes » de travail des employés. Certains auteurs comme F. Gillet-Goinard et B. Seno le reconnaissent avec une condition : si les démarches qualité sont perçues comme *contraignantes*, elles peuvent être « vécues » de manière douloureuse (F. Gillet-Goinard et B. Seno, 2009, p.45). Quand la démarche qualité donne tout le droit au client pour être satisfait, celui-ci devient très exigeant.

A cet égard, des résistances existent, elles concernent le sacrifice et les manières plus ou moins dures pour aboutir à la qualité. Il s'agit par exemples des réformes organisationnelles, des changements dans les rapports de pouvoir, des modifications techniques, des nouvelles valeurs et des nouvelles normes, parfois une nouvelle culture. Ces différentes modifications dans la vie de l'entreprise montrent que l'on peut être pour ou contre les actions qualité. F. Mispelblom Beyer (1995, p.6) s'est employé à démontrer cet aspect de la démarche qualité dans les entreprises en Europe. Cela nous conduit à supposer que la démarche qualité est critiquable à trois points de vue : méthodologique, coercitif, polémique. En effet, la méthode de gestion au nom de la qualité est déshumanisante, car le travailleur est surplombé, écrasé par les principes de la démarche qualité auxquels il obéit sans condition. Il devient secondaire. Car la qualité prime sur lui et sa créativité. Elle est coercitive parce que le travailleur doit faire ce qu'il a écrit ou dit, et montrer qu'il a fait ce qu'il a écrit ou dit. Elle polémique parce qu'il y a des débats sur la valeur réelle de la certification qualité pour les entreprises.

Nous postulons que la démarche qualité, dans les entreprises, comporte des aspects critiquables (déshumanisation du travailleur, philosophie de domination managériale, coût excessif pour les petites entreprises). La démarche qualité est polémique parce qu'il y a des résistances, de la non-adhésion. Elle est coûteuse et souvent incomprise ; elle bouleverse les habitudes de l'entreprise. Il y a donc lieu d'en débattre.

Les objectifs poursuivis dans cette étude sont :

-D'exposer les raisons permettant de critiquer la démarche qualité dans sa face sombre ;

-De déconstruire l'argumentaire sacro-saint de la démarche qualité comme seul moyen de satisfaire les clients ou de valoriser les travailleurs.

L'approche adoptée ici, est une approche critique à la lumière des travaux théoriques critiques. La démarche qualité est un système de travail souvent imposé au personnel par les dirigeants comme l'organisation scientifique du travail (OST) de Frederick Taylor aux Etats Unis.

Notre démarche méthodologique est purement documentaire et théorique. Elle s'appuie sur nos travaux antérieurs issus des recherches doctorales (S. Togo, 2015, p.215) et sur la revue de littérature. La revue documentaire donne assez d'informations pour avoir des idées nettes sur le côté sombre de la démarche qualité. Cette qualité que tout le monde exige tant.

2. LA DÉMARCHE QUALITÉ SOUS LES FEUX DES CRITIQUES

La démarche qualité (comme méthode de gestion) est critiquée comme une méthode déshumanisante, une philosophie de domination, une approche managériale trop coûteuse. Ces critiques méritent qu'une attention leur soit accordée. C'est ce qui sera fait ici.

2.1. MÉTHODE DÉSHUMANISANTE : RETOUR DU TAYLORISME DÉCRIÉ

Dans une logique critique, F. Mispelblom Beyer (1998, p.6) craint que la démarche qualité soit une manière de contrôler les travailleurs comme au temps du taylorisme au début du XXème dans les fabriques industrielles américaines, notamment chez Frederick Taylor (taylorisme) ou chez Henry Ford (fordisme). En effet, dans les usines, les ouvriers étaient contrôlés par les contremaîtres pour assurer une meilleure production. Il y a donc de la pression sur les travailleurs au nom de la méthode de Taylor (parcellisation des tâches, suppressions des gestes inutiles, communication entre ouvriers interdite, etc.). En plus, les ouvriers étaient considérés comme des automates (travaillant au rythme des machines) avec une préoccupation de rentabilité économique. Selon le sociologue hollandais, la démarche qualité ressemble au taylorisme. Il estime même que Frederick Taylor, ingénieur américain a contribué à l'apparition des démarches qualité (F. Mispelblom Beyer, 1998, p.21).

C. Grandjean, psychiatre du travail (2005, www.gouv.fr), perçoit la démarche qualité comme une méthode qui met le « travail prescrit » au-dessus du travail réel. Parce que dans la démarche qualité, il faut faire ce qui est écrit (manuel de procédure), et prouver que ce qui écrit est fait (preuve). Or, dans le domaine des soins, le médecin ne peut pas prouver par écrit tout ce qu'il fait au patient. Par exemple, lui donner des conseils ou l'encourager à tenir bon. Ainsi, la démarche qualité étouffe chez le travailleur la créativité dans le travail.

D. Le Perlier (1998, p.114) a fait des entretiens avec plusieurs responsables qualité dont les résultats sont exposés dans *Entreprise : les hommes de la qualité* (1998). Il développe sans état d'âme, les difficultés persistantes liées à la démarche qualité des points de vue structurel, conjoncturel, managérial, technique et socioculturel. Pour

lui, il est difficile de traduire la démarche qualité au niveau des groupes hétérogènes. Satisfaire le client dès le premier coup suppose que le travailleur n'a pas droit à l'erreur. Cela freine la créativité et les initiatives. Or, il faut toujours inventer, innover, dans ce monde où les affaires vont très vite. Rien n'est définitivement acquis dans ce sens. (ibi.p.126).

Les détracteurs de la démarche qualité la critiquent en arguant que la pression qu'elle suscite sur le personnel est très fréquente parce qu'il y a une sorte de contrôle fréquent des salariés (les audits qualité par exemple). Pour eux, un contrôle est toujours la logique de la domination héritée du taylorisme (l'image des contrôleurs qualité). Le contrôle provoque toujours le stress chez le personnel (G. Chevalier, 2013, p.63). La qualité, dit F. Mispelblom, (1995, p.6) c'est le bonheur proposé par les entreprises à tout le monde. Mais ce *bonheur fait parfois le malheur* de ceux qui sont chargés de fabriquer ces produits et de ceux pour qui ils sont *inaccessibles*. Ce bonheur promis n'est pas accessible à tous les clients. L'auteur appelle ainsi à la déconstruction du terme « qualité » qui, selon lui, est une construction sociale. En déconstruisant le concept, il laisse voir le retour « de la vieille question sociale » apparue au cours du 19^{ème} siècle. La qualité est donc une question de distinction sociale.

C'est un débat sérieux, car ce qui est qualité pour la haute société (l'élite) ne l'est pas forcément pour le peuple (couche pauvre) et vice versa. Certes, la démarche qualité permet de mieux maîtriser la non-qualité des produits ou des services, mais elle n'est pas du tout le remède à tous les problèmes de l'entreprise. Il est difficile d'être totalement sûr de la qualité des produits et des services que nous proposent les entreprises. C'est pour dire que l'infaillibilité parfaite n'existe pas dans les œuvres humaines. Le contrôle peut faillir à certains moments. C'est dans ce contexte que nous pouvons parler des limites du système qualité. Comme toute démarche, la recherche de la qualité a du prix à payer, c'est-à-dire des efforts considérables à déployer, de l'énergie à fournir, du sacrifice à faire en terme humain, financier, technique, etc. Comme toute méthode de gestion, la démarche qualité a des faiblesses. Il convient ici de considérer les points de vue opposés à l'idée généralement véhiculée de la démarche qualité.

Quelles peuvent être les insuffisances de la démarche qualité sur le personnel ? Tout n'est pas rose dans la pratique d'une démarche qualité dans une entreprise. Dans ce contexte, rien n'est acquis définitivement. Le management peut avoir des insuffisances. Au nom de la qualité, l'entreprise pousse l'ouvrier à l'oubli de soi. Le client n'a-t-il pas trop de pouvoir sur le personnel qui est à son service ? Rien ne compte plus que le travail pour satisfaire les attentes du client. Tout le personnel semble être d'accord avec la méthode de travail dictée par la Direction. Mais, il arrive qu'il ait des salariés qui ne soient pas d'accord avec la démarche qualité proposée par la hiérarchie. Ils ne le diront pas pour ne pas poser de problèmes au

fonctionnement dit « normal » de l'entreprise. Ils ne manifestent pas leur opposition de peur d'être remerciés ou d'être mal vus. Ils doivent faire comme si cela leur convenait parfaitement pour ne pas déranger l'ensemble de l'entreprise. Ils n'ont pas de voix. Ainsi, le danger, c'est la « machinisation » de l'individu au travail, prévient le sociologue F. Mispelblom (1995, p.6). Il prend, pour cela, du recul par rapport à l'effet que la recherche de la qualité peut avoir sur les ressources humaines en entreprise. A ses yeux, dans la démarche qualité, il y a l'image d'une rationalisation de la production et du travail comme à l'époque de Taylor. Retour au taylorisme ? En effet, à force d'analyser le travail au prisme de la qualité, on voit bien que rien n'est laissé au hasard. Tout est calculé et réfléchi.

Il ressort des analyses que les audits (qualité) sont, pour certains personnels d'entreprises, source de hantise, d'inquiétudes, et de peurs. Cela démontre une des formes de « souffrances au travail . » C. Frank et T. Gilbert, 1999, [www.hal.archives-ouvertes.fr/EdwardsDeming\(http://www.utc.fr/fim/films/qp01/supports/02b_MQ_M2_QP01_2007_GF_Deming.pdf\)](http://www.hal.archives-ouvertes.fr/EdwardsDeming/http://www.utc.fr/fim/films/qp01/supports/02b_MQ_M2_QP01_2007_GF_Deming.pdf) va plus loin et demande de prohiber le slogan du « zéro défaut » qui peut susciter la peur permanente chez le personnel. A cela, on peut comprendre que la démarche qualité est un couteau à double tranchant. Dans ce sens qu'elle peut significativement aider le manager et contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise si elle est bien appliquée (sans contrainte, sans pression et sans leurre).

Dans le cas contraire, si elle est imposée par la hiérarchie, elle peut bien susciter des inquiétudes et de la dépression. A force de motiver le personnel en lui demandant de faire de mieux en mieux, elle crée un climat de concurrence et de « conflit » entre les différents membres de l'organisation. La qualité semble dire au personnel qu'il ne fait pas assez pour rendre le client heureux tous les jours, à chaque occasion sans arrêt. Il y a une sorte d'insatiété. C. Doucet (2005, p.110) de convaincre les sceptiques qu'en « réalité c'est toute l'entreprise qui fait la qualité, du balayeur au PDG ». D'ailleurs, la qualité n'est pas que l'affaire de quelques-uns seulement dans l'entreprise. Elle est bel et bien « l'affaire de tous » comme le clame R. Belkahlia (1998, p.11). Celui-ci ajoute : « La qualité doit être prise en charge par tous, à tous les niveaux de la hiérarchie ». Il renchérit : « Chaque acteur dans l'entreprise (coursier, ouvrier, secrétaire, technicien, comptable, vendeur, directeur, etc.) doit être impliqué, concerné, motivé et responsabilisé ». Cela montre clairement que ce n'est pas le Directeur Général seulement qui fait la qualité. C'est bien une démarche inclusive et fédératrice si elle est bien appliquée. L'auteur marocain va jusqu'à dire qu'il n'y a pas de qualité sans concertation (R. Belkahlia, 1998, p.16). De son côté, R. Ernoul (2010, p.12) réclame l'implication du personnel dans toutes les actions et décisions concernant son domaine d'activité, et il faut lui donner plus de responsabilité et d'autonomie.

2.2. PHILOSOPHIE DE DOMINATION ?

Cette question est embarrassante, et elle nécessite que l'on y réfléchisse mûrement. Nous entendons par domination, l'exercice d'un certain contrôle du patron sur les subordonnés sans qu'ils le veuillent vraiment. Mais dans la démarche qualité, les subordonnés sont coproducteurs des règles d'action avec les cadres du moment où ils ont librement accepté ces règles auxquelles ils sont obligés de se soumettre (sous peine de sanction). Du coup, ce semblant d'autonomie se transforme en « autocontrôle ». Ils seraient comme pris au piège. C. Frank et T. Gilbert (1999, www.hal.archives-ouvertes.fr) parlent de « quiproquo fondateur » dans la mise en œuvre de la démarche qualité.

Souvent, les objectifs peuvent être différents. Il y a, d'un côté, l'encadrement qui pense que la démarche qualité permet :

- de mieux connaître sa propre organisation ;
- de mieux encadrer, contrôler, superviser, stabiliser ;
- de mieux enchaîner les gens à leur poste et à leur parole.

Il y a, de l'autre côté, la base (les subordonnés) qui pense que la démarche qualité permet :

- de donner les moyens de préserver et de légitimer ses acquis,
- de voir ses compétences reconnues,
- d'obtenir des garde-fous écrits, etc.

L'intégration de la qualité dans les activités économiques est aujourd'hui nécessaire, voire indispensable à cause des exigences des clients et à cause de la dureté de la concurrence, non seulement sur le plan national, mais aussi sur le plan international. Cependant, les critiques les plus dures contre la démarche qualité viennent de certaines insuffisances dans sa pratique. Ces critiques sont donc à considérer sérieusement.

Mettre en cause les habitudes est un principe du système de management de la qualité (SMQ) pour l'amélioration permanente de la qualité des produits ou des services. Il faut se remettre en cause pour pouvoir avancer et améliorer l'entreprise (revue de direction). Au fait, il s'agit pour le personnel de revoir son ancienne façon de travailler qui désormais doit se conformer au manuel de procédure pour satisfaire aux exigences de l'entreprise et à celles des clients. C'est cela la remise en cause des vieilles habitudes. Elle peut être sentie désagréable par certains travailleurs à cause de la lourdeur administrative (C. Doucet, 2005, p.26).

Ainsi, pour F. Mispelblom (1995, p.6), la démarche qualité est une nouvelle philosophie de domination de l'homme au travail, ce que les tenants de l'Ecole de

Francfort ont combattu avec la dernière rigueur à travers la « Théorie critique ». Ils critiquent la rationalité instrumentale au service des puissances économiques et politiques (J. Habermas, 1981, p.283). Il s'agit de la domination des ouvriers par les patrons, des petites entreprises par des grandes (qui sont généralement certifiées). Car la certification est un langage *discriminatoire* (ségrégationniste) qui suppose la suppression pure et simple des entreprises qui ne la possèdent pas (même si elles produisent de la qualité) au profit de celles qui la détiennent. Autrement, il existe des entreprises qui font une excellente qualité sans avoir recours à la démarche qualité (C. Doucet, 2005, p.15). C'est-à-dire les entreprises certifiées d'une part et celles qui ne sont pas certifiées d'autre part. Pour D. Le Perlier (1998, p.125, la quasi-obligation de certification risque de détruire le tissu des petites entreprises qui n'ont pas forcément les moyens de se la payer ! « N'est-ce pas ce que cherchent les grosses entreprises ? » (D. Le Perlier, 1998, p.125), s'est-il interrogé avec inquiétude. C'est à ce niveau que l'on voit le snobisme et l'esprit de domination des entreprises multinationales sur les petites entreprises locales pour le cas du Mali.

C'est donc une démarche nébuleuse qui se cache derrière l'idéal du bonheur auquel peu de gens peuvent résister. Car elle ne permet pas aux salariés, disent les détracteurs, de se soustraire de la vision commune même si les pratiques mises en œuvre pour réaliser cette vision leur semblent difficiles en réalité. C'est le groupe qui compte et non l'individu. Du coup, on tombe dans le conformisme ou dans le « confinement » tant rejeté par les hommes du siècle des Lumières. Une démarche qualité sans conscience n'est que ruine de l'âme, nous semble-t-il. Les normes qualité semblent être réductrices dans la mesure où il y a toujours des écarts entre le travail prescrit (écrit sur papier) et le travail réel (sur le terrain) notamment dans le domaine des soins socio-médicaux.

Abondant dans le même sens, Christian Doucet (2005, p.25), expert français en système de management de la qualité, constate aussi que si la démarche n'est pas bien utilisée, le formalisme administratif crée des rigidités et conduit à un système qualité « mal adapté et mal accepté ». La présence des normes qui contrôlent tous les gestes des travailleurs délimiterait la créativité de ceux-ci dans l'exercice réel de leur travail d'opération. Sans contrôle apparent, pourtant, ils sont autocontrôlés (par eux-mêmes).

Y. Mougin (2005, p.263 se demande « combien d'entreprises certifiées persistent dans l'inefficacité), ou même parfois pire, à garder leur efficacité d'origine en raison des procédures administratives qu'elles mettent sous couvert de l'ISO ». Cette situation est regrettable. L'auteur argumente que si l'esprit de la démarche qualité n'est pas bien saisi, la démarche peut se révéler lourde administrativement.

3.3. RÉTICENCES DE CERTAINS PATRONS FACE À LA DÉMARCHE QUALITÉ : IGNORANCE OU CRITIQUE ?

D. Le Perlier (1998, 126) découvre que dans la démarche qualité, il y a un moment de remise en cause de la nouvelle méthode de travail. Il dit :

« Lorsqu'après l'euphorie, l'emballement des débuts, se découvre l'étendue des remises en cause, lorsque s'épaississent les difficultés...alors, s'insinue le découragement et bien des bras tombent. »

L'on reconnaît qu'au début de la démarche qualité, il y a une grande joie, mais après, les difficultés apparaissent, le découragement s'installe. Cette évidence ne doit pas être ignorée. Nous pouvons comprendre pourquoi des entreprises ne veulent plus aller vers la certification qualité. Ce refus est motivé. Il y a des patrons d'entreprises qui sont réticents face à l'idée de démarche qualité pour plusieurs raisons :

- parce qu'il y a transfert de compétence du haut vers le bas ;
- prise de décision en commun (subalterne et patron ensemble) ;
- rien n'est caché, tout est dit (information), transparence ;
- coût (budget) trop élevé de la certification qualité.

Sur le dernier point, D. Le Perlier (1998) est très clair comme déjà évoque plus haut : « La quasi obligation de certification [qualité] risque de détruire le tissu des petites entreprises qui n'ont pas forcément les moyens de se la payer [...] ».

C'est pour dire que l'implantation de la démarche qualité dans une entreprise est coûteuse. Le coût peut être insupportable pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME). La qualité est un investissement, certes, mais sa démarche coûte cher. Les entreprises qui ont besoin d'une structuration pour formaliser leur fonctionnement voient d'un bon œil la démarche qualité. Après cette phase, l'engouement tombe. C. Doucet (2005, p.26) l'explique :

« Une fois cette étape réalisée, l'ISO représente moins d'intérêt, tandis que la lourdeur du système requis, le peu de valeur commerciale réelle du certificat peut décourager certaines entreprises. » Cela peut même conduire à l'abandon de la démarche qualité par certaines entreprises.

3. SYNTHÈSE DES DISCUSSIONS

Il est clair qu'il y a des reproches à faire à certaines façons dont la démarche qualité est appliquée par certaines entreprises. Comme démontré précédemment, il y a souvent un conflit entre le travail prescrit et le travail réel (dans le cas des activités hospitalières, sociales et médicosociales (C. Granjean, 2005, www.gouv.fr). Il n'est pas possible de calculer machinalement sans se tromper tous les faits et gestes des

professionnels au nom d'une quelconque norme qualité. Il y a des aspects du travail qui échappent au contrôle, d'où la critique selon laquelle, le travail prescrit, c'est-à-dire prévu dans le référentiel (écrit sur papier), est réducteur vis-à-vis du travail réel accompli sur le terrain. Le travail est trop complexe pour être écrit point par point sur papier (exemple des centres de santé : façon de communiquer avec les patients, politesse, humeurs, encouragement, etc.). La démarche qualité est une démarche despotique, tyrannique (D. Christophe, 2011). Psychologue et psychiatre, ce dernier s'indigne contre cette méthode de travail caractérisée selon lui, par des évaluations individualisées des performances, la perte de la valeur au travail, l'abus de pouvoir, etc. D. Le Perlier (1998, p.125) le rappelle bien, dans la démarche qualité, « tout n'est pas rose ». A la lumière de ce qui précède, nous pensons qu'il y a effectivement de quoi critiquer la démarche qualité au regard de la façon dont elle est pratiquée sur le terrain par certaines entreprises. L'esprit de la norme qualité n'est pas souvent compris. La tableau peint de la démarche qualité n'est pas beau. Y. Mouglin (2005, p.263) laisse entendre :

« Il est absolument capital que la qualité (les principes d'organisation) reprenne ses lettres de noblesse. On observe un rejet croissant des organisations et des référentiels ISO. L'image du management de la qualité est déplorable. Pour arrêter cette fâcheuse tendance, il est essentiel que nous ne considérions plus ISO comme un recueil d'exigences mais comme un guide éclairé. »

Cela montre à suffisance que la démarche qualité n'a pas une côte de popularité très honorable. Il y a donc un malaise lorsqu'on parle de démarche qualité. Les entreprises qui sont organisées peuvent bien fonctionner sans être forcément inscrites dans une démarche qualité, d'où le fondement solide des différentes critiques formulées à son encontre.

En résumé, il semble intéressant de mener une réflexion approfondie sur la démarche qualité en faisant ressortir ses insuffisances ou ses dérives concernant les conditions des hommes qui la travaillent et la font vivre à longueur de journée. Car une fois de plus, rappelons-le, la qualité n'existe que par les hommes qui la travaillent. Ceux qui ont eu à réfléchir sur la question permettent de voir que la recherche de la qualité a du prix à payer (exigence, évaluation des compétences individuelles avec les conséquences qui vont avec, conflits ou jalousie, découragement, dépression, etc.). Les différents auteurs évoqués dans ce travail ont formulé des critiques fondées. Dans la philosophie de la recherche de la qualité, il se trouve des aspects qui ne sont pas exempts de toutes critiques qu'on ne met pas au grand jour (méthode déshumanisante, philosophie de domination consentie ou subie, quiproquo fondateur, etc.

Si l'on veut appliquer aveuglement la démarche qualité sans se poser de questions, sans l'adapter à la réalité, il va de soi qu'elle pose beaucoup de problèmes, non seulement au manager, mais aussi aux employés. Certaines entreprises avaient essayé de le faire. Elles ont échoué au bout de quelques mois. La démarche qualité

est rigoureuse certes, mais elle ne s'impose pas comme une loi divine à laquelle il faudrait soumission et dévotion. Ce n'est pas ainsi. A notre sens, elle n'est pas non plus un dogme, mais elle est un outil, un moyen à utiliser pour satisfaire les clients et améliorer, en même temps, la performance de l'entreprise. Cela va impliquer évidemment les avantages qui y sont liés.

Il serait juste de reconnaître les atouts du système de management de la qualité même s'il y a des insuffisances de part et d'autre dans les façons dont il est pratiqué. C'est une méthode qui devrait être flexible en admettant des critiques formulées à son encontre en vue d'une amélioration continue à l'exemple de la Roue de Deming ou PDCA. De cette façon, les critiques précédentes seront utiles. Loin de les nier, il faudrait les intégrer dans la pratique. Car elles permettront aux entreprises de mettre en cause leur pratique quotidienne. Même l'ISO, à sa genèse, a eu des détracteurs. Toute démarche qui ne respecte pas l'homme au travail est à critiquer, quoique belle soit-elle, de quelque modernité qu'elle soit. Mais, nous pensons nécessairement que le système de management de la qualité peut redorer l'image de l'homme au travail si elle est bien appliquée en respectant les ressources humaines.

On estime que la démarche qualité permet à chacun de s'exprimer, de réfléchir sur son propre travail quotidien grâce à l'ouverture de la communication notamment la communication interne et même externe (écoute des clients). Les ouvriers contrôlent leur production et la corrigent, etc. Or, les critiques montrent que cette autocritique qui suppose une liberté au travail n'est que superficielle. Parce que les travailleurs sont liés, pour ne pas dire enchaînés, aux principes de la démarche qualité. Celle-ci est contrainte. Puisque la démarche qualité est critiquable, faudra-t-il la jeter à la poubelle ou faudra-t-il l'améliorer ? Nous ne pensons pas que la jeter à la poubelle soit la bonne solution. Que faire pour arrêter cette tendance fâcheuse ? Comme Yvon Mouglin (2005, p.263), le pensait, il est absolument nécessaire que la qualité (comme principe d'organisation) retrouve ses lettres de noblesse.

Pour cela, il conviendrait de considérer l'ISO : 9001 -2015 comme un guide éclairé et non comme un recueil d'exigences contraignantes qui demanderait plus d'attention sur elle (ISO) plutôt que sur le client. Le mariage de la qualité et de la communication est inévitable pour éviter des dérapages désastreux dans l'application de la démarche qualité. A défaut de ce mariage, la qualité va toujours souffrir. C'est ce qu'A. Labruffe a essayé d'expliquer avec une image de catastrophe (L. Alain, 2008, p.30) :

« L'imposition de normes mal assimilées ou mal réactivées par un processus de communication inadapté, assénées à coups d'ordres, de menaces ou d'injonctions répressives, entraîne la défaillance de tout le système et répand une marée noire de non-qualité sur les rives de tous nos comportements sociaux » (L. Alain, 2008, p.30).

Nous avons discuté dans un travail antérieur de l'origine et de la dominance

américaine et japonaise dans la culture qualité (S. Togo, 2014, p.1). Il convient donc de dire que si la norme qualité de l'ISO est adaptée à chaque culture et à chaque réalité sur le plan mondial, elle aura de beaux jours devant elle.

CONCLUSION

Au terme de notre analyse critique, nous pouvons dire que la démarche qualité, telle que nous l'avons comprise et développée, mérite d'être revue dans son fonctionnement dans les entreprises. A travers, plusieurs auteurs, nous avons montré les dessous de ce système de gouvernance mondiale en mettant l'accent sur la contrainte qu'elle engendre, les ressources humaines qu'elle déshumanise au profit du gain économique, le coût énorme qu'elle suscite. Beaucoup d'efforts sont nécessaires pour la mise en œuvre de la démarche qualité et pour son maintien. Ce dernier élément constitue un autre défi. Car des entreprises lâchent après la certification, d'autres ne se font plus certifier après la première fois en gardant un goût amer. C'est bien le cas des entreprises qui n'ont pas renouvelé leur certification arrivée à terme. Au demeurant, la communication est le porte-voix de la qualité. Elle est un critère crucial pour que l'entreprise parvienne à satisfaire son personnel et ses parties prenantes.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ADRIAENSENS, Bernhard ; INGHAM, Marc ; VANKERKEM, Michel, 1994, *Marketing et qualité totale*, Louvain-la-Neuve, De Boeck.

BELKAHIA Rachid, 1998, *Réussir la qualité*, Montréal, Gaëtan morin éditeur.

BEYER MISPELBLUM Frederick, 1995, *Au-delà de la qualité : « démarches qualité », conditions de travail et politiques du bonheur*, Paris, Centre Pierre Neuville, Université d'Evry.

BEYER MISPELBLUM Frederik, 1999, « Langages et stratégies au travail saisis par les normes de l'assurance qualité », récupéré sur Centre Pierre Naville, Université d'Evry : [http:// www.encadrer-et-manager.com/pdf/langages-strategies-normes-iso.pdf](http://www.encadrer-et-manager.com/pdf/langages-strategies-normes-iso.pdf) (consulté, le 21 janvier 2014)

CHEVALIER Gilles, 2013, *La qualité publique durable, du « bien-être » au « bien-vivre »*, Paris, Lexis.

DEJOUR Christophe, 2011, « *Sortir de la souffrance au travail* », récupéré sur le monde.fr : http://www.lemonde.fr/idees/article/2011/02/21/sortir-de-lasouffranceautravail_1483153_3232.html (consulté le 5 décembre 2011).

DOUCET Christian, 2005, *La qualité*, Paris, PUF.

- ERNOUL Roger, 2010, *Le grand livre de la qualité*, Saint-Denis, Afnor.
- FRANK Cochoy et (de) TERSAC Gilbert, 199, « Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective », *SCIENCES DE LA SOCIÉTÉ*, 1999, 46, p.1-19. www.hal.archives-ouvertes.fr (consulté le 21 janvier 2014).
- FOCH Robert, 1998, *Dictionnaire de la qualité*, Paris, Sapiientia.
- GILLET-GOINARD Florence et SENO Bernard, 2009, *Réussir la démarche qualité, appliquer des principes simples*, Paris, Eyrolles.
- GRANJEAN, Cathérine, 2005/2013, « Une approche critique de la démarche qualité dans les institutions sanitaires, sociales et médico-sociales », récupéré sur Série Etudes, n°48 DREES : <http://www.Sante.gou.fr/drees/serietudes/serieetud48htm/> <http://www.oedipe.org/fr/actualites/lademarchequilite> (consulté le 12 juin 2013).
- HAMOUMI Mohammed, 2015, « *Les approches et les outils qualité pour mesurer et améliorer la satisfaction client* », in *Management & qualité*, n°7, avril-mai, pp.46-48.
- HAMOUMI Mohammed, 2015, « A quoi sert un département qualité dans une entreprise ? », in *Management & qualité*, N°6 février-mars, p. 38-39.
- JÜRGEN Habermas, 19981, *Théorie de l'agir communicationnel : rationalité de l'agir et rationalité de la société*, Tome1, Paris, Fayard.
- LABRUFFE Alain, 2008, *Communication et qualité*, Saint-Denis : Afnor.
- LE PERLIER Daniel, 1998, *Entreprise : Les hommes de la qualité*, Paris, L'Harmattan.
- LOGIN Pierre et DENET Henri, 2008, *Construisez votre qualité (toutes les clés pour une démarche qualité gagnante)*, Paris, Dunod (2^{ème} édition).
- MOUGIN Yvon, 2005, *La qualité, c'est facile : j'en fais tous les jours !* Paris, Afnor.
- TIBERGHEN Frédéric, 1995, *Le rapport qualité/temps dans la performance de l'entreprise : quels enjeux, quelle pratique ?* Parsi, INSEP Editions
- TOGO Souabou, 2015, *La Qualité de service entre subjectivité et exigence-La démarche qualité en entreprise au Maroc*, (Thèse de doctorat en SIC), Université Mohamed Premier, d'Oujda.
- TOGO Souabou, 2014, « *Qualité et culture d'entreprise dans le contexte africain* », IFES, n°9, pp.1-4.
- GRANDJEAN Cathérine, 2008, *Une approche de la démarche qualité dans les institutions sanitaires, sociales et médico-sociales*, Paris, Psychasoc.
- UEMOA, 2016, « *Programme Système Qualité Afrique de l'Ouest (PSQAO) Newsletter* », n°4.