

## Gestion Intégrale de la Qualité: univers des acteurs et contexte d'innovation

Denis Harrisson

---

Volume 43, 1999

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/ilt43rr03>

[See table of contents](#)

---

### Publisher(s)

Canadian Committee on Labour History

### ISSN

0700-3862 (print)

1911-4842 (digital)

[Explore this journal](#)

---

### Cite this article

Harrisson, D. (1999). Gestion Intégrale de la Qualité: univers des acteurs et contexte d'innovation. *Labour/Le Travailleur*, 43, 147–169.

# Gestion Intégrale de la Qualité: univers des acteurs et contexte d'innovation

Denis Harrisson

## *Introduction:*

### *La Qualité à la source des transformations de l'entreprise*

DANS LE ROMAN-CULTE de Robert M. Persig, *Traité du zen et de l'entretien des motocyclettes*,<sup>1</sup> le personnage principal, Phèdre, poursuit une quête incessante de signification logique de la Qualité. Pour ce héros romanesque, la Qualité n'est ni un ensemble de propriétés matérielles attribuées à un objet, ni une concordance au goût des gens. Phèdre en arrive alors au constat suivant: "...certains ne s'appuient que sur leurs réactions immédiates, tandis que les autres appliquent au problème la totalité de leurs connaissances."<sup>2</sup> Ainsi, il y a une Qualité romantique fondée sur la sensation et une Qualité classique basée sur le raisonnement. Phèdre ne se contente pas de ce dilemme et cherche une troisième voie qui l'engage alors dans une réflexion abyssale où la Qualité restera une entité non définie.

Dans les écrits non-fictifs, la Qualité est une notion imprécise et vague, néanmoins elle légitime maintes transformations. Compte tenu de l'ampleur du phénomène conduisant les entreprises vers la Qualité totale, celle-ci n'a pas fait l'objet de beaucoup de recherches, ni théorique, ni empirique.<sup>3</sup> En effet, peu de

<sup>1</sup>R.M. Persig, *Traité du zen et de l'entretien des motocyclettes* (Paris 1978).

<sup>2</sup>R.M. Persig, *Traité du zen et de l'entretien des motocyclettes*, 200.

<sup>3</sup>J.W. Dean et D.E. Bowen, "Management theory and total quality. Improving research and practice through theory development," *Academy of Management Review*, 19, 3(1994), 392-418; P. Dawson et G. Palmer, "Total quality management in Australian and New Zealand companies: Some emerging themes and issues," *International Journal of Employment Studies*, 1, 1(1993), 115-136; C.A. Reeves et D.A. Bednar, "Defining quality: alternatives and implications," *Academy of Management Review*, 19, 3(1994), 419-445; A.

travaux de recherche ont été réalisés sur les applications, le processus d'implantation ou la signification de la Qualité. La recherche d'une définition uniforme de la Qualité a conduit jusqu'ici à des résultats inconsistants. Reeves et Bednar en ont regroupé les définitions selon qu'elle signifie la conformité aux spécifications de la demande, l'adéquation à l'usage, le contrôle des pertes ou encore la rencontre des besoins des clients. La notion de Qualité décrit une variété de phénomènes qui se précisent au gré de la demande changeante et constante des entreprises. Pour Hackman et Wageman, les idées qui gagnent en popularité tant dans les cercles universitaires que managériaux comme la Gestion intégrale de la Qualité (GIQ) en viennent à désigner différentes choses pour différentes personnes. Certains idéologues de la Qualité proposent une définition qui s'enracine de plus en plus dans les pratiques managériales des firmes industrielles. Ainsi pour Crosby,<sup>4</sup> la Qualité c'est la "conformité à ce qui est demandé," pour Deming,<sup>5</sup> c'est "l'adéquation à l'usage et à l'utilité" où il s'agit de mettre en place des "pratiques de travail uniformes et fiables". Ces propositions partagent l'idée d'une conception de la Qualité par l'implication de chaque employé responsable de l'amélioration continue du processus de production, notamment en éliminant les duplications de l'effort par des changements dans la conception du travail ou des procédés.

Dans cette recherche, la Qualité est une clé permettant de saisir les changements dans l'entreprise notamment au plan des rapports sociaux et de l'organisation du travail. Le client est dorénavant pris en considération dans la détermination des rapports internes à l'entreprise et la coopération entre les acteurs se présente comme le principe organisateur des liens sociaux. Ce qu'il y a d'intéressant pour les études sur le travail dans ce projet, c'est que la Gestion intégrale de la Qualité (GIQ) mobilise les agents de l'entreprise dans un processus de changement et qu'il y a plusieurs façons de les y conduire selon ce qui est inclu. Après un bref examen de la conception de la Qualité, nous analysons les pratiques et les représentations de la Qualité des gestionnaires et des salariés de quatre établissements manufacturiers du Québec qui ont été impliqués dans un processus de transformation par la GIQ. L'étude comparative des représentations met en lumière les modalités de construction de la Qualité et les formes de coopération qui en découlent. Les pratiques et les représentations de la Qualité manifestent des significations variables selon les agents et selon les établissements. Cette variation de sens s'explique par: a) le contexte de production et les technologies afférentes; b) la volonté des acteurs à traduire la GIQ en des modes de connaissances et des formes spécifiques; c) la dynamique des relations entre les gestionnaires et les employés de l'établissement.

---

Wilkinson, A. et H. Willmott, "Introduction," dans A. Wilkinson, H. Willmott et A. Marchington, eds., *Making Quality Critical. New perspectives on organizational change* (New York et Londres 1995), 1-32; R.J. Hackman et R. Wageman (1995) "TQM: Empirical, Conceptual and Practical Issues," *Administrative Science Quarterly* 40 (1995), 309-342.

<sup>4</sup>P. Crosby, *La Qualité, c'est gratuit: l'art et la manière d'obtenir la Qualité* (Paris 1986).

<sup>5</sup>E. Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge 1986).

La Qualité en tant que notion propre au système de production remonte au XIX<sup>ème</sup> siècle. Pour les premiers penseurs de la Qualité comme Shewart et Radford, la Qualité consistait à atteindre des résultats exacts, précis et justes dans la fabrication des objets en acceptant une tolérance dans la variation car la précision absolue est irréalisable. La GIQ reprend ces principes fondateurs et les intègre dans un mode de gestion globale de la firme. La GIQ possède un fondement conceptuel identifiable que W.E. Deming a synthétisé.<sup>6</sup> Sa méthode et surtout son influence se comparent à celles de F.W. Taylor un siècle auparavant.<sup>7</sup> Bien que fondamentalement différentes, les thèses de Deming et de Taylor attribuent des mérites scientifiques à la gestion de l'organisation devant conduire au progrès industriel. Les deux positions sont des synthèses des principes et des techniques qui catalysent le mouvement industriel de leur époque respective. La Qualité est présentée comme l'antithèse du taylorisme, les travailleurs élargissent leurs compétences et ils assument le contrôle de leur propre production loin de l'inspection externe. La GIQ est d'abord conçue comme un système de gestion qui vise à optimiser l'intégration organisationnelle fondée sur des relations non-confliktuelles entre la direction et les employés. Cependant, ces derniers sont considérés en tant qu'individus ou membres de petits groupes de travail et non à titre de membres individuels de collectivités élargies tels les syndicats.

La GIQ indique un ensemble de principes d'intégration par le consentement plutôt que par la coercition. Elle émerge comme une composante centrale des nouvelles formes de contrôle déployées à travers le processus de construction du consentement. Cette approche managériale est caractérisée par trois préceptes: l'attention au client, l'amélioration continue, le travail en équipe. Cette nouvelle autorité demeure néanmoins une prérogative managériale présentée comme la seule voie du progrès économique de la firme. En effet, la GIQ est un modèle de gestion de la production industrielle qui a été principalement adopté dans les pays anglo-

<sup>6</sup>Quelques principes dominant selon B.A. Spencer, "Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation," *Academy of Management Review*, 19, 3(1995), 446-471. a) toute initiative d'amélioration de la Qualité commence par la compréhension des besoins des clients; b) les entités externes, clients et fournisseurs, sont intégrées aux processus organisationnels; c) les gestionnaires ont la responsabilité de créer un climat et un système propices à l'amélioration du produit et du service; d) les employés sont responsabilisés afin de prendre des décisions et de développer les activités nécessaires à l'amélioration de la Qualité à l'intérieur du système conçu par les gestionnaires; e) la structure organisationnelle est reconfigurée dans un cheminement horizontal qui commence avec le fournisseur et qui se termine avec le client; f) les équipes sont organisées par ce processus pour faciliter l'accomplissement des tâches; g) le changement, l'amélioration continue, l'apprentissage sont encouragés. Idéalement, les membres de l'organisation sont motivés pour déconstruire le statu quo.

<sup>7</sup>J.C. Anderson, M. Rungtusanatham et R.G. Schroeder, "A theory of quality management underlying the Deming management method," *Academy of Management Review*, 19, 3(1994), 472-509.

saxons dont le Canada, afin de faire face à la concurrence des entreprises japonaises. Dans la foulée du libéralisme économique, les transformations organisationnelles s'effectuent de façon volontaire en l'absence d'un modèle centralisée. Ainsi, le processus d'implantation des programmes de qualité n'est pas homogène, il est plutôt éclectique et pluraliste.<sup>8</sup>

Dans les études sur le travail, déjà trois tendances analytiques des conséquences de la GIQ émergent. La première tendance voit dans la Qualité une voie vers la démocratie industrielle selon certaines limites posées par l'équilibre des pouvoirs dans l'entreprise.<sup>9</sup> Ici, le modèle *organique*, espace de l'environnement compétitif et de la mise en accord des stratégies d'acteurs, est parfaitement conçu pour la GIQ en tant que projet d'un nouvel ordre productif. Dans ce contexte, les syndicats peuvent imposer leurs orientations et influencer les choix par une négociation des procédures bien que les principaux ouvrages sur la Qualité n'y font aucune place dans le processus d'implantation. Les barrières organisationnelles dorénavant plus ouvertes, le flux horizontal du travail, les équipes multi-fonctionnelles, la responsabilisation des employés conduisent à une redistribution du pouvoir, bien qu'asymétrique, au plan de l'information, de la formation, de la consultation et de la prise de décision dans le processus de travail.

La seconde tendance est plus critique. Ici, les transformations par la Qualité conduisent à un contrôle plus raffiné des ouvriers par la responsabilisation et le travail d'équipe mais sans réel transfert de pouvoir entre les acteurs de l'entreprise.<sup>10</sup> La GIQ propose une "révolution mentale" dans laquelle l'autonomie et le contrôle du travail sont contrés par de nouveaux moyens panoptiques de surveillance.<sup>11</sup> Les acteurs dominants cherchent à intégrer les nouveaux procédés de travail

<sup>8</sup> L'aspect historique de la qualité et de sa diffusion au Canada est présenté dans notre article: D. Harrison et N. Laplante, "TQM, trade-unions and co-operation: The emerging patterns in Québec manufacturing plants," *Economic and Industrial Democracy: An International Journal*, 17, 1(1996), 99-129.

<sup>9</sup> D. Harrison et N. Laplante, "Confiance, coopération et partenariat: un processus de transformation dans l'entreprise québécoise", *Relations industrielles*, Numéro thématique Syndicats et restructuration économique, 49, 4(1994), 637-670; S. Hill, "Why quality circles failed but total quality management might succeed," *British Journal of Industrial Relations*, 29, 4(1991), 541-568; A. Wilkinson, A. Marchington et J. Goodman, "Total quality management and employee involvement," *Human Resource Management Journal*, 2, 4(1992), 1-20.

<sup>10</sup> G. Sewell et B. Wilkinson, "Someone to watch over me: Surveillance, discipline and just-in-time labour process," *Sociology*, 26, 2(1992), 271-291; P. Dawson et J. Webb, "New production arrangements: the totally flexible cage?," *Work, Employment and Society*, 3, 2(1989), 221-238; R. Delbridge, P. Turnbull et B. Wilkinson, "Pushing back the frontiers: management control and work intensification under JIT/TQM factory regimes," *New Technology, Work and Employment*, 6, 1(1992), 97-106.

<sup>11</sup> L. McArdle, M. Rowlinson, S. Procter, J. Hassard et P. Forrester, eds., "Total quality management and participation," dans A. Wilkinson, H. et H. Willmott, *Making Quality*.

à la chaîne de commandement vertical par le contrôle statistique des activités et par la mesure de l'efficacité, en portant attention aux processus plutôt qu'aux agents, aux qualifications pratiques de la production plutôt qu'aux relations humaines. Ce courant critique voit donc dans les préceptes de la Qualité la recherche de l'allégeance des salariés dans la lutte compétitive de l'entreprise par l'enrôlement des salariés aux objectifs de performance de l'entreprise dans une représentation *mécaniste* de la firme. La Qualité est une tentative d'incorporer la main-d'œuvre dans les projets du capital sans qu'ils puissent en contrôler ni la stratégie et ni les profits. Une ambiguïté fondamentale se pose là où les pertes de pouvoir et de contrôle sont rééquilibrées par des gains à d'autres niveaux. Danièle Linhart<sup>12</sup> ne voit aucun changement profond dans la structure d'organisation du travail ni dans les tâches. Par contre, les communications plus ouvertes, la participation institutionnalisée, la prise de décision consensuelle traduisent bien une nouvelle manière de coordonner le travail. Le problème fondamental de la GIQ consiste à proposer des changements sans toucher aux assises de l'organisation, à la structure du travail, à la distribution des gains et de l'autorité.

Comment expliquer que sous l'ordre de la Qualité puissent s'exprimer deux tendances en apparence contradictoire? La réponse se trouve peut-être dans une troisième tendance qui émerge des critiques précédentes. Pour Rolland Munro,<sup>13</sup> la Qualité est un espace de représentation qui est non seulement formé par les intérêts mais qui forme aussi les intérêts des acteurs. Définie en termes relatifs, la Qualité est un espace de représentation dans lequel les identités et les affiliations sont à créer non plus dans la fonction, la tâche, le métier, les structures ou les systèmes mais dans les réponses que chacun peut donner aux attentes du client à travers les contributions individuelles et collectives. Le flou de la définition de la Qualité ouvre la porte à la décentralisation de la discussion et dissémine la prise de décision parmi les acteurs. La Qualité est "enrôlée" dans les considérations réciproques des gestionnaires et des employés sans présumer de l'universalité des formes organisationnelles ni des espaces de représentations. La Qualité est amorphe, elle ne vit que sous l'action des membres de l'organisation. Représentée comme une philosophie de changement, la GIQ a beaucoup en commun avec le modèle *culturel*, celui de l'univers construit et interprétatif. Les modalités sont négociées entre les acteurs afin d'intégrer leurs besoins à ceux de l'organisation. La Qualité est constitutive d'un nouvel ordre productif. Notre démarche analytique emprunte cette direction où la Qualité est d'abord un *espace de représentation*. Il est admis dès le

---

*Critical. New Perspectives on Organizational Change*, 156-253; A. Tuckman, "Ideology, quality and TQM," dans A. Wilkinson et H. Willmott, *Making quality critical. New perspectives on organizational change*, 54-81.

<sup>12</sup>D. Linhart, *La modernisation des entreprises* (Paris 1986).

<sup>13</sup>R. Munro, "Governing the new province of quality. Autonomy, accounting and the dissemination of accountability" dans A. Wilkinson et H. Willmott, eds., *Making Quality Critical. New Perspectives on Organizational Change*, 127-155.

départ que les acteurs ne disposent pas des mêmes ressources et ne partagent pas les mêmes intérêts. Dans l'espace de représentation, le pouvoir est une ressource qui se présente aux acteurs de manière asymétrique.

Les processus d'implantation des programmes de qualité sont structurés selon deux grandes dimensions: a) une dimension technique fondée sur la mise en place d'outils de mesure des rendements; b) une dimension sociale basée sur des transformations relationnelles entre les agents. Dans les quatre cas que nous présentons, l'implantation de la GIQ est représentée dans deux établissements comme une approche technique d'ingénierie, le courant *techno-managérial*,<sup>14</sup> qui ne requiert que peu de modifications à la structure de prise de décision. Deux autres établissements se servent de la GIQ comme un moyen de transformer radicalement les rapports entre les acteurs notamment les relations de travail et les rapports à l'organisation du travail. C'est le courant *rationaliste-responsabilisant*. Dans notre étude, nous évoquons ce dilemme qui départage les pratiques et les représentations des acteurs durant le processus d'implantation selon lequel la Qualité s'impose d'abord par le développement d'outils techniques ou par la mobilisation des membres de l'organisation.

#### *Présentation de l'étude et méthodologie*

L'hétérogénéité culturelle et sociale de l'entreprise fait obstacle à la théorie du choix rationnel comme si chaque agent produisait la même réponse à un même stimuli. Les acteurs évoquent des représentations qui sont des prises de connaissances sur le phénomène et leurs interactions sur la réalité seront influencées par ces savoirs. La représentation est un processus cognitif d'une activité permettant d'orienter et d'organiser les conduites sociales ou individuelles. C'est aussi une production symbolique par laquelle les personnes organisent la perception et la confrontation du réel dans le but d'engager l'action.<sup>15</sup> Il s'agit de construire un rapport étroit et réciproque entre action et structure dans un "schéma d'interprétation" où les agents sociaux compétents<sup>16</sup> puisent l'information afin de produire leurs relations et les formes organisationnelles dans lesquelles ils interagissent. L'agent ne fait pas que choisir mais il invente, il maintient ou il transforme les règles du jeu.<sup>17</sup> Les innovations comme celles induites par la Qualité ne sont pas uniquement le résultat de leurs attributs intrinsèques mais elles sont l'objet de négociations implicites ou explicites entre les acteurs. Dans l'entreprise, les représentations sont donc socialement élaborées et concourent à la construction d'une réalité

<sup>14</sup>H. Giroux et S. Landry, "Qualité totale: courants et contre-courants," *Gestion*, 18, 4(1993) 51-58.

<sup>15</sup>C. Thuderoz, "Le bain et le requin: syndicalisme et espaces productif," *Sociologie du travail*, 1(1993), 1-23.

<sup>16</sup>A. Giddens, *La constitution de la société* (Paris 1987).

<sup>17</sup>J.D. Reynaud, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale* (Paris 1989).

Tableau I - Les entreprises à l'étude

Établissement	Nb employés	Secteur industriel	Démarche suivie	Mobilisation des acteurs	Rôle du syndicat
Comtel (1971)	425	Micro-électronique	Techno-managérial	Sélective	Non-syndiqué
Microcom (1973)	925	Micro-électronique	Techno-managérial	Sélective	Passif
Primétal (1909)	109	Métallurgie	Rationaliste-responsabilisant	Active	Pro-actif
Acfan (1918)	135	Métallurgie	Rationaliste-responsabilisant	Active	Pro-actif



commune à une collectivité. Elles annoncent des possibilités de structuration et non des certitudes lorsque situées en contexte.

Les questions auxquelles nous répondons ci-après sont: 1) Que signifie la Qualité pour les différents agents? 2) Ou'est-ce qui permet d'interpréter les différentes significations? 3) Comment ces pratiques et représentations influencent le processus d'implantation de la Qualité? Dans cette démarche constructiviste, les objets et les événements n'ont de significations que celles qu'assignent les agents dans le cours des interactions quotidiennes. Nous nous intéressons aux contenus sociaux et cognitifs des pratiques des acteurs qui résultent des négociations humaines observables. Les agents engagés dans un processus définissent la situation selon leur place dans ce processus, l'influence des autres, les événements contingents et le contexte local. Les agents constituent les réalités qu'ils prennent pour acquises.

Les événements sont des conséquences des actions des êtres humains dans le cadre de structures qui à la fois limitent et créent les ouvertures nécessaires à des ententes négociées. Tout comme chez Goffman, la perspective que nous adoptons ici est situationnelle, c'est-à-dire:

qu'on s'intéresse à ce dont un individu est conscient à un moment donné, que ce moment mobilise souvent d'autres individus et qu'il ne se limite pas nécessairement à l'arène co-pilotée de la relation de face-à-face.<sup>18</sup>

L'étude repose sur une comparaison des pratiques et représentations de la qualité dans quatre établissements du secteur manufacturier. Notre approche méthodologique adopte le point de vue des agents afin d'établir les aspects de convergence et de divergence autorisant la compréhension et la construction des faits sociaux. Après un examen de la documentation fournie par chaque établissement sur ses programmes de Qualité, les informations ont été obtenues par entrevues traitant des transformations de l'entreprise. Nous avons demandé à tous les répondants: "Pour vous, qu'est-ce que la Qualité totale?" Selon la réponse obtenue, nous pouvions demander "Est-ce cela que vous faites ici?" "Qu'est-ce qui en permet ou en empêche le développement?" En aucun moment avons-nous cherché à influencer le répondant en proposant une définition de la Qualité ou de la GIQ. Il revient alors au répondant d'organiser lui-même sa réponse en puisant parmi ses connaissances, son expérience, sa compréhension de l'organisation et des enjeux sous-jacents à la Qualité.

Dans les quatre cas, 114 entrevues ont été effectuées auprès des gestionnaires, représentants syndicaux, superviseurs, personnel technique et employés. Les entrevues ont porté sur le travail effectué, l'organisation du travail, les communications, la coordination du travail, le processus de transformation, les difficultés soulevées par le changement, la résolution des tensions et l'avenir de l'établisse-

<sup>18</sup>E. Goffman, *Les cadres de l'expérience* (Paris 1991), 16.

ment. Dans le présent texte, l'analyse repose sur la codification et la classification d'extraits significatifs d'entretiens de recherche portant sur la Qualité. Pour ce faire, nous avons retenu 134 extraits d'entrevues de Primétal (20 entrevues); 58 extraits de Microcom (36 entrevues); 164 extraits de Acfan (24 entrevues); 135 extraits de Comtel (34 entrevues).

Afin de comprendre le sens que revêt la Qualité pour les agents, nous proposons une analyse situationnelle dans laquelle nous regroupons les extraits d'entrevues significatifs en fonction d'analogie des situations dans chaque cas observé.<sup>19</sup> Nous avons découpé les grandes catégories classificatoires que l'on retrouve dans chaque cas et nous les avons regroupées parmi deux groupes d'acteurs:

a) les *gestionnaires*, incluant les ingénieurs, dont les pratiques et les représentations sont regroupées en deux catégories classificatoires:

1-La Qualité est un ensemble de *procédures techniques et fonctionnelles* (mise en place de règles, d'outils, de mesures techniques)

2-La Qualité est un *alignement socioculturel* (modification du système socioculturel et des comportements d'agents en fonction des nouvelles normes de travail et de production).

Ces catégories classificatoires reflètent les deux courants de la Qualité (techno-managérial ou rationaliste-responsabilisant) qui sont des outils d'analyse. Par ailleurs, il y a des différences marquées quant à l'importance d'un courant par rapport à l'autre dans chaque cas. Ces différences sont identifiées à l'étape suivante de l'analyse qui consiste à aligner les extraits d'entrevues à une sous-catégorie discernant le type de stratégies employées par les acteurs dans le processus d'implantation.<sup>20</sup>

<sup>19</sup>L'analyse a été effectuée à l'aide du logiciel d'analyse de contenu Non-Numerical Unstructured Data Indexing, Searching, and Theorizing (NUDIST) qui gère et organise les données qualitatives selon les principes de la théorie de l'enracinement, en colligeant les documents, indexant par catégorie les segments d'un texte et en recherchant les mots, les phrases et les extraits significatifs d'un concept indexé. Le logiciel a ainsi retracé parmi les quatre cas toutes les données concernant la qualité soit sous la forme de mots-clé exprimés par les répondants ou d'extraits codifiés par catégorie analytique créé par l'auteur. Cela nous a permis d'établir des associations avec d'autres catégories ou de les situer dans un contexte particulier de production du concept. Les enquêtes ont été effectuées en 1992, 1993, 1994, et 1995.

<sup>20</sup>La codification a été effectuée selon la méthode de A. Strauss et J. Corbin, *Basics of Qualitative Research* (Newbury Park 1990). Une première étape, la codification ouverte, consiste à séparer, comparer et catégoriser les données. Les catégories sont comparées l'une à l'autre et sont rassemblées quand elles se rapprochent d'un phénomène semblable. La codification inférentielle est la deuxième étape qui consiste à établir des liens entre les catégories et à les situer en contexte qui représente l'ensemble particulier des conditions dans lesquelles les stratégies d'actions sont prises. Ces stratégies que dévoilent les représen-

b) les *employés*, incluant tous les groupes socioprofessionnels dont les pratiques et les représentations sont rassemblées en trois catégories classificatoires:

1-La Qualité est la *conformité aux règles* (modèle un comportement en fonction des nouvelles règles du travail ou du processus y conduisant),

2-La Qualité est une *ambiguïté* (traduit un malaise, une opposition ou un conflit vis-à-vis la Qualité),

3-La Qualité est une *valeur du travail* (valeur réflexive de l'effet global de la Qualité sur le travail)..

Le poids relatif des ces grandes catégories classificatoires varie selon les cas, ce sont les sous-catégories qui en fixent l'importance. Ces catégories renvoient aux principes de la GIQ exposés ci-haut qui consistent à améliorer les capacités de performance organisationnelle, à produire de meilleures connaissances sur les procédés de travail et à satisfaire les membres de l'organisation par la mobilisation de tous les agents et non seulement des experts.

À la dernière étape de l'analyse, nous formulons le sens plus général que revêt la Qualité pour les agents de chaque entreprise. C'est le résultat de cette dernière analyse que nous présentons ici.

i) Dans les deux premiers établissements que nous examinerons ci-après, Microcom et Comtel, la Qualité est conçue et évaluée comme un ensemble de normes techniques et de paramètres mesurables au moyen d'une technologie appropriée et/ou de règles de conduite auxquelles la conformité sans compromis est exigée. La dimension normative de la Qualité domine les représentations: constitution de normes par les gestionnaires; adhésion aux règles pour les employés. La mobilisation des employés est instrumentale, elle est associée aux moyens de faire accepter les normes et les règles. Les projets d'innovation ne s'inscrivent pas dans un cadre négocié mais ils sont définis et imposés par les gestionnaires. Les marges de manoeuvre consenties aux salariés sont très minces.

ii) Dans les deux autres établissements Primétal et Acfan, la Qualité est conçue et évaluée comme un ensemble de normes socioculturelles dont les modalités sont négociées. Les aspects socioculturels de la Qualité dominent les représentations: mobilisation des gestionnaires dans un projet innovateur; participation ou consultation des ouvriers. Les aspects techniques ne sont pas perçus comme étant prioritaires bien qu'ils ne soient pas absents. Les projets sont conçus et présentés par les gestionnaires mais rien n'est imposé car les modalités de leur implantation sont l'objet d'un accord. Les marges de manoeuvre consenties aux salariés sont alors plus grandes que dans les deux premiers cas.

---

tations répondent au phénomène sous un ensemble spécifique de conditions perçues en tenant compte bien sûr des conditions structurelles de l'établissement qui facilitent ou contraignent ces stratégies.

*La Qualité est une réalité mesurable: le courant techno-responsabilisant*

Les deux établissements retenus pour cette partie de l'étude, Microcom et Comtel, évoquent l'univers de la haute technologie. Dans l'industrie de la micro-électronique, le produit est fabriqué en plusieurs étapes complexes dont les mesures instrumentalisées du contrôle et de la coordination sont essentielles. Ces entreprises représentent le monde des ingénieurs présents à toutes les étapes de la production, s'appropriant le mérite de la conception du travail. Les employés affectés principalement à des travaux d'assemblage sont assujettis à ces règles mais le travail informel et les connaissances tacites qui structurent les comportements de groupes sont autant de manières d'évoquer l'identité au travail.

*Microcom: la Qualité comme ressource conforme à la structure préétablie*

À Microcom, la Qualité est technique et normative. Les Équipes d'amélioration continue (EAC) sont la clé du décloisonnement des groupes de travail où, dans cette entreprise fortement hiérarchisée, les ingénieurs conçoivent les procédés, les techniciens préparent l'instrumentation et les opératrices non-syndiquées exécutent les procédures. Ces groupes socioprofessionnels sont culturellement fermés et ne communiquent entre eux que par voie hiérarchique. Cependant, pour les gestionnaires, il est devenu essentiel d'uniformiser les procédures de travail et de mettre un terme à des pratiques de travail informel qui seraient la source d'un taux de rejet élevé des produits non conformes.

L'objectif de ces équipes créées au gré des priorités dans les phases de fabrication consiste à traiter des difficultés, à trouver des solutions et à les transmettre à l'ensemble des agents concernés. Les opératrices sont choisies parmi celles qui peuvent apporter la meilleure contribution aux discussions dans les EAC. La structure hiérarchique n'est donc pas mise à l'épreuve mais elle sert au contraire à développer la Qualité. La participation des employés est associée au désir de collaborer aux initiatives de l'entreprise. En effet, le processus de développement de la Qualité centralise la prise de décision: les cadres et les ingénieurs décident des priorités, choisissent les salariés qui participent aux EAC, sélectionnent les solutions en fonction de leur valeur instrumentale. Le processus ne contribue pas à l'enrôlement des salariés. Il consiste à développer les procédures de travail conformes à des normes productives telles que conçues par les ingénieurs. La Qualité est d'abord perçue comme étant la concordance du travail réel à ces normes sinon la conformité à des règles prescrites.

Aussi, les opératrices partagent le sentiment d'être utilisées plutôt que d'être de véritables partenaires de la restructuration techno-organisationnelle amenée par la Qualité. De leur côté, les ingénieurs affirment qu'il peut être risqué de "laisser aller les choses sur la ligne de production puisque les opératrices ne maîtrisent pas assez les concepts associés à la production de semi-conducteurs." L'élément clé de la Qualité ne peut être obtenu que par le développement d'outils techniques mis

à la disposition des opératrices pour mesurer et produire des lots conformes selon la règle du "zéro défaut."

Les pratiques et les représentations de la Qualité sont fortement influencées par une double structure de la dynamique des relations entre les acteurs: a) d'une part un processus centralisé où tout est décidé par le haut et converge vers le bas; b) d'autre part la polarisation entre les normes techniques conçues par les ingénieurs et les normes informelles du travail des opératrices.

Pour les cadres et les ingénieurs, les valeurs dominantes de la Qualité se rapportent à un ensemble de procédés et d'outils techniques au service des employés afin de fabriquer un produit conforme sans variation. Pour les employés et les techniciens, la diversité des représentations reflète une variété de pratiques de la Qualité en fonction du rôle que chacun joue dans sa mise en oeuvre. Ainsi, il y a une minorité d'employés qui participent aux travaux des EAC et qui se représentent la Qualité de façon instrumentale et conforme aux normes prescrites par les EAC. Ensuite, il y a une majorité d'employés qui se conforment à ces procédures mais pour qui la Qualité est aussi un idéal non-atteint qui se rapporte aux valeurs du travail.

Les normes procédurales dominent la représentation de la Qualité. Les aspects socioculturels y sont assujettis comme un passage obligé dans un cadre de subordination plutôt que de négociation. Dans la réalité des ateliers, la Qualité est celle souhaitée par les cadres et les ingénieurs qui conçoivent les procédés. Il y a ici un alignement entre ce qui est conçu et prescrit et ce qui est attendu en matière de conduites et de comportements standardisés. Mais les concepteurs doivent considérer les aspects non conformes de la Qualité en intégrant par une négociation implicite les composantes ambiguës de la Qualité afin d'aligner les langages et les comportements. Enfin, pour les salariés, les représentations idéalisées de la Qualité s'imposent davantage à terme comme un moyen d'accepter et d'internaliser les processus qui y conduisent en bénéficiant des retombées positives ou en trouvant quelques avantages pour soi. La Qualité est plutôt conçue comme un impératif individuel, un effort personnel devant conduire à un alignement hiérarchisé des comportements et des conduites d'acteurs.

#### *Comtel: la Qualité comme norme structurante de l'organisation*

À Comtel, la stratégie de transformation est centralisée. Les gestionnaires conçoivent la structure d'implantation de la Qualité et force son application de façon à ce qu'elle soit identique d'un établissement à l'autre. Les salariés de Comtel sont tous membres d'un syndicat indépendant qui ne participe ni au processus de conception ni à l'implantation de la Qualité. Seules les conséquences qui se répercutent sur la convention collective de travail sont l'objet d'une négociation officielle entre les parties. Les salariés syndiqués de Comtel sont interpellés par la Qualité à titre individuel comme membre d'une organisation.

Tableau II: représentations de la Qualité à Microcom

**A) les cadres et les ingénieurs**

a) La Qualité est un ensemble de procédures techniques et fonctionnelles

*Standard de Qualité*

[...] «[ISO 9000] c'est l'écriture de différentes procédures, [...] tout est documenté, les procédures de calibration, l'étalonnage d'équipements, le processus de contrôle de la Qualité, on doit établir et écrire des procédures et les recettes sous le format [ISO].»

*Responsabilisation balisée*

[...] «là c'est le temps de donner la responsabilité à l'opération on a mis les outils en place pour contrôler la ligne de production.»

b) La Qualité est un alignement socio-culturel

*Mobilisation absente*

[...] «Ici, on se fixe des objectifs mais on ne cherche pas à les faire partager, ni même à impliquer les gens...»

*Décision hiérarchisée*

[...] «C'est par consensus qu'on décide, les ingénieurs et les directeurs mais pas les employés.»

*Alignement du langage*

[...] «je pense que premièrement, on s'est donné un langage commun pour se parler, les mots veulent dire la même chose aux mêmes gens[...] il y avait un besoin d'avoir un lexique mutuel à travers toutes les couches dans l'usine...».

**B) les employés**

a) La Qualité est la conformité aux règles

*Prescriptions normatives*

[...] «C'est d'appliquer les règles et les procédures qui sont établies, qui sont claires, il faut les appliquer le plus strictement possible et d'être le plus exigeant possible.»

*Conformité au processus*

[...] « Sur les procédés on n'a pas à être consulté car ils savent ce qu'ils ont à faire[...], des fois on nous consulte des fois, non. On est que des simples opératrices.»

b) La Qualité est une ambiguïté

*Différence*

[...] «La Qualité pour eux-autres, ce n'est pas pareil comme nous-autres.»

*Hierarchie justifiée*

[...] «On n'a pas de contacts avec les autres employés, ici tout se fait par hiérarchie.»

*Travail réel ou prescrit*

[...] «mais les vieilles mains font à leur tête sur les appareils.»

c) La Qualité est une valeur du travail

*Valeur personnelle*

[...] «la Qualité tu l'as ou tu l'as pas. Tu veux faire de la Qualité[...] tu fais quelque chose comme il faut la première fois. Pour moi c'est ça la Qualité.»

*Pragmatisme*

[...] «C'est bon pour moi, je garde ma job pour être compétitif sur le marché, sortir ce que le client veut.»

*Humanisme*

[...] «Il y a eu quelque chose de positif à partir de ça et ça a changé [...] la philosophie de bien du monde [...] ça m'a sensibilisé et déjà là je trouve que c'est positif.»

Dans cette stratégie centralisée de la Qualité, deux axes structurent les représentations: l'axe technique et procédural et l'axe comportemental et culturel. Bien que les agents soient conscients de la complémentarité des deux axes de changement, certaines valeurs de la Qualité sont représentées différemment selon les rôles dans la mise en place de la Qualité. Là où certains voient de la complémentarité, d'autres y voient plutôt une tension. La recherche d'une plus grande uniformité de production passe par la conformité des conduites et des comportements aux procédures normatives conçues par les ingénieurs et quelques employés sélectionnés. De façon particulière, la Qualité est perçue par les cadres de l'entreprise comme la mise en place de systèmes de vérification qui "structurent notre approche vers la Qualité totale." Les salariés sont sélectionnés pour leur connaissance pratique du travail et leur volonté à traduire les normes informelles du travail en langage compréhensible pour tous, avant de les traduire auprès des autres. La participation est sélective et ne sert qu'à des fins procédurales et fonctionnelles.

La Qualité est centralisée, bureaucratisée et formalisée. Elle n'est pas l'objet de négociation mais plutôt de persuasion. Pour les gestionnaires, la Qualité est un tournant majeur de la compétitivité de la firme. Cependant, la représentation économique n'est pas en accord avec les salariés qui perçoivent la Qualité comme un nouvel ordre productif qui interpelle les savoir-faire et les relations entre les acteurs sans réciprocité nouvelle.

La Qualité s'inscrit dans une vision de l'entreprise, une philosophie corporative. La Qualité est un processus de changement qui opère en mode sélectif et qui ne progresse que lorsque les objectifs avancés par les cadres supérieurs sont assurés d'être rencontrés. Les ingénieurs se consacrent ainsi à la création d'outils de mesure et de vérification de la Qualité selon des paramètres préalablement déterminés.

La participation des employés est limitée, balisée par l'ingénierie et normée par la documentation. La Qualité est ainsi perçue comme une nouvelle forme d'autorité dissimulée dans un cadre qu'imposent des impératifs externes.

#### *La Qualité et la négociation: le modèle rationaliste-responsabilisant*

Les deux entreprises suivantes évoquent l'univers traditionnel des ouvriers. Dans l'industrie de la métallurgie, l'image de syndicats voués à la défense des intérêts socio-économiques des membres domine. C'est également le monde des travaux lourds, des ouvriers expérimentés ayant appris des compagnons de travail, s'identifiant à leur syndicat et s'appropriant le mérite du travail bien fait. Les traditions et le cloisonnement des savoir-faire et des connaissances structurent le comportement des groupes. Aussi, les transformations ne peuvent s'effectuer sans leur consentement sinon les résistances au changement sont immuables. Ici, les syndicats sont pro-actifs.<sup>21</sup> La Qualité mobilise, les acteurs doivent s'accorder.

<sup>21</sup> La pro-activité fait référence à la place qu'occupent les syndicats dans le mouvement de transformation industrielle. Confrontés à la vague de qualité, les syndicats québécois tentent d'intégrer leur propre vision de l'entreprise à celle des gestionnaires en promouvant la

*Primétal: la Qualité consolide la survie de l'entreprise*

À Primétal, la Qualité est objet de négociation entre le syndicat et les dirigeants locaux. Non pas que sa définition revête un caractère différent des normes habituellement prescrites mais les priorités d'action, le cheminement des activités, l'ampleur des transformations et les conséquences de la mise en application d'activités de Qualité forment la substance des accords entre les représentants syndicaux et les gestionnaires.<sup>22</sup> La Qualité devient un processus qui transforme les relations de travail et les rapports fonctionnels entre les salariés et les gestionnaires.

Les relations de travail ont toujours été tendues à Primétal, la confrontation dominant les rapports syndicat/employeur. Les relations salariés/superviseurs ont été constituées par un mode de commandement caractérisé par des affrontements verbaux et des mauvaises communications. La production était limitée par des quotas informels régulés par les ouvriers.

Le projet de Qualité est initié par le syndicat des ouvriers à la suite d'une fermeture temporaire de l'usine pendant trois mois, résultat des difficultés économiques. Les ouvriers, craignant de perdre leur emploi, voient dans la Qualité une façon d'assurer le sauvetage de l'entreprise et de maintenir les emplois. Pour le syndicat, la Qualité est également un moyen de s'intégrer dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Après trois mois, la réouverture de l'entreprise ne s'est pas faite sans heurts. En effet, seulement 96 des 160 salariés ont été rappelés en vertu de l'ancienneté, puis la structure bureaucratique a été délestée de plusieurs cadres de premier niveau (-45%). La Qualité apparaît aux survivants comme une nécessité. *Ce contexte structure les représentations.*

La Qualité n'est pas un ensemble d'activités préalablement définies. Les représentants syndicaux siègent au comité directeur. Des comités paritaires de résolution de problèmes sont formés dans chaque atelier. *Les solutions aux problèmes identifiés sont débattues pour leur mérite fonctionnel mais également en raison des valeurs collectives des équipes de travail.*

Les aspects socioculturels de la Qualité tels que la valeur de la participation, de la consultation, la transparence des informations, la prise en compte des idées des ouvriers dominent les pratiques et les représentations de la Qualité par rapport aux aspects techniques et les normes ISO dont peu d'ouvriers connaissent les implications. La Qualité est aussi une uniformisation socio-technique des procédures du travail mais non sans l'accord des participants.

---

sécurité d'emploi, la qualité de vie au travail et la démocratie industrielle dans un nouveau compromis.

<sup>22</sup> Les ententes consensuelles entre les gestionnaires et le syndicat portent sur le droit d'accès à l'information sur le bilan de l'établissement, les résultats d'opérations, les mouvements de trésorerie; la formation professionnelle; les horaires de travail; la formation des équipes de travail; la coordination du travail.



Tableau III: représentations de la Qualité à Comtel

<p><b>A) les cadres et les ingénieurs</b></p> <p><b>a) La Qualité est un ensemble de procédures techniques et fonctionnelles</b></p> <p><i>Conformité</i> [...] «La Qualité, c'est vague et c'est maître à interprétation, c'est pourquoi il y a des règles écrites».</p> <p><i>Procédures de contrôle</i> [...] «On a mis en place une feuille de vérification qu'on appelle une feuille d'excellence qui demande à l'opérateur à tous les jours de vérifier certains points. [...] Tout est contrôlé».</p> <p><i>Mesure quantifiable</i> [...] «On en a énormément [des critères d'évaluation]. On suit ça à tous les jours. Autant au point de vue de l'assemblage, au point de vue de la vérification, au point de vue du service à la clientèle; on est mesuré sur tout ça».</p> <p><b>b) La Qualité est un alignement socio-culturel</b></p> <p><i>Excellence</i> [...] «c'est un processus continu de changement qui s'effectue dans une continuité» [...] C'est l'excellence, c'est-à-dire chaque personne à sa place, à son poste, à sa fonction».</p> <p><i>Participation limitée</i> [...] «À ce moment-là on implique les gens selon le type de problème pour que les gens qui soient là se sentent impliqués au lieu d'être juste spectateurs».</p> <p><i>Nouveau pouvoir non négocié</i> [...] «Tu peux leur donner une certaine responsabilité, mais au bout de la ligne, s'ils veulent la responsabilité, il faut qu'ils fournissent l'effort, puis qu'ils fournissent le résultat».</p> <p><i>La technique et conscience individuelle</i> [...] «il y a du contrôle, de la discipline et de la mesure. Avec la Qualité, rien n'est laissé au hasard et il ne faut rien prendre pour acquis».</p> <p><i>Autorité nouvelle</i> [...] «il faut coordonner par la compétence plutôt que par hiérarchie».</p> <p><i>Contrôle et informatisation</i> [...] «La formation est donnée uniformément à tout le monde [...] la formation est structurée par ISO, les employés ne décident rien [...] on informatise pour contrôler [...] ISO structure les procédés et élimine le flou...».</p> <p><i>Processus s'effectif</i> [...] «Le plus gros thème qu'on avait, c'était évidemment la participation du personnel. [...] Mais toujours dans un cadre des ressources humaines; notre personnel, c'est notre force, notre élément, donc... [...] On a décidé d'aller chercher le crème».</p>	<p><b>B) les employés</b></p> <p><b>a) La Qualité est la conformité aux règles et aux processus</b></p> <p><i>Procédures et Standardisation</i> [...] «Le moins d'erreur possible, de la bonne documentation [...] C'était tous des gens qui savaient tout par cœur, ils n'utilisaient jamais leur papier pour travailler».</p> <p>[...] «la Qualité c'est juste une standardisation [...] parce que pour deux personnes différentes, la Qualité est différente [...] j'ai toujours fait un travail de Qualité, on n'avait pas besoin d'écrire ça pour que je le fasse».</p> <p><b>b) La Qualité est une ambiguïté</b></p> <p><i>Rendement</i> [...] «La Qualité permet une amélioration de la productivité».</p> <p><i>Contrôle techniques/ responsabilisation</i> [...] «[la Qualité] j'en ai toujours faite mais là c'est standardisée et contrôlée par l'ingénieur, ça fait que ça change mais je ne suis toujours pas responsabilisé...».</p> <p><i>Communication</i> [...] «ici, on ne fait pas de Qualité totale d'après ce que j'en sais car la communication est seulement verticale ici».</p> <p><b>c) La Qualité est une valeur du travail</b></p> <p><i>Pragmatisme</i> «[La Qualité] c'est un bon travail, la Qualité me permet de conserver mon emploi».</p> <p><i>Compétition</i> [...] «c'est d'être meilleur que l'autre, [...] c'est de tout faire pour être le meilleur et ça cadre bien avec la philosophie de la compagnie».</p>
---	---

Tableau IV représentations de la Qualité à Primétal

<p>A) les cadres et les ingénieurs</p> <p>a) <u>La Qualité est un ensemble de procédures techniques</u></p> <p><i>Procédures démocratisées</i> [...] «pour la procédure de chargement des fours, j'aurais pu prendre un papier et puis toute l'écrire mais si les gens ne se sentent pas impliqués [...], tu vas nulle part [...], c'est encore revenir à l'ancien style si tu veux».</p> <p>b) <u>La Qualité est un alignement socio-culturel</u></p> <p><i>Mobilisation</i> [...] «Nous autres on a gagné la Qualité par les employés...».</p> <p><i>Démocratisation</i> [...] «Ils ont le même droit de parole que les autres autour de la table [...] le problème le plus sérieux à travailler là-dessus bien tout le monde va aller vers celui-là. C'est pas nécessairement le problème que la direction va apporter».</p>	<p>B) les employés</p> <p>a) <u>La Qualité est la conformité aux règles</u></p> <p><i>Autorité des pairs</i> [...] «la Qualité totale [...] peu importe qui tu es c'est que tu sois capable de donner le rendement maximum. [...] je coopération avec ISO [...] avant ça c'était le contremaître qui disait tu vas me faire ça [...] là ce sont les hommes [...] ça s'en a été un gros changement ».</p> <p><i>Méthode standardisée</i> [...] «la façon de charger le four, est uniformisée pour les opérateurs au complet donc la Qualité totale pour nous-autres c'est toute une réorganisation de travail».</p> <p>b) <u>La Qualité est une ambiguïté</u></p> <p><i>Paradoxe syndical</i> [...] «la Qualité totale c'est d'essayer de sauver le plus possible, [...] tu laisses la convention [collective] de côté un peu c'est pour ça que je te dis ça peut devenir un couteau à deux tranchants».</p> <p><i>Intensité du travail</i> [...] «C'est quoi cette Qualité totale avec ça c'est de couper du personnel. Toi y faut que tu fasses un peu plus un peu plus et un peu plus».</p> <p><i>Perte d'emploi</i> [...] «Pour les gens la Qualité totale c'était les mises à pied déguisées».</p> <p>c) <u>La Qualité est une valeur du travail</u></p> <p><i>Nouveau pouvoir</i> [...] «le chargeur de four est rendu responsable de sa fournaise c'est lui qui dirige la façon de mettre le matériel dans le four».</p> <p><i>Expertise</i> [...] «ce que la Qualité totale nous apporte c'est qu'on est écouté et puis en fait c'est nous autres qui l'a l'expérience, tu sais comment c'est fait».</p> <p><i>Pragmatisme</i> [...] «Bien la compagnie sauve et puis moi c'est nos jobs dans le food tu sais».</p> <p><i>Mode relationnel</i> [...] «la Qualité totale ce qu'elle a apporté c'est [...] tout le monde tire sur le même bord comparativement à quelques années où le syndicat tirait sur son bord et puis le patron tirait sur son côté c'est la principale force».</p> <p><i>Implication individuelle</i> [...] «la Qualité totale va commencer par moi ici, [...] si je donne pas mon rendement je sais qu'au bout de la ligne ça marchera pas».</p>
---	---

La Qualité est une notion qui cristallise les positions des acteurs vers des rapports plus harmonieux tant au plan des relations de travail que de l'organisation du travail. À Primétal, les considérations techniques, les mesures et les moyens de contrôle de la Qualité ne sont pas au centre des préoccupations des acteurs, ni même de la direction et du service de l'ingénierie. La transformation organisationnelle passe d'abord par l'implication, la consultation et la participation des ouvriers et de leur syndicat. Les aspects sociaux de la Qualité tels que la prise de décision conjointe, la discussion des méthodes de travail, la prise en compte des conditions de travail dominent la représentation de la Qualité. Mais encore ici, ce changement se traduit aussi par des modifications aux méthodes de travail, à l'échange coordonné entre les unités fonctionnelles et par des considérations économiques et productives de la Qualité. Il en résulte certains paradoxes de la Qualité entre, d'une part, les éléments constitutifs de nouveaux liens de solidarité entre ouvriers, incluant parfois les gestionnaires et, d'autre part, les éléments de désapprobation des pertes d'emploi, des modifications à la baisse de gains collectifs et des rendements productifs à même l'intensification du travail.

Le mode de relations entre les acteurs est transformé. C'est le gain majeur de la GIQ. Il y a transparence de l'information et échange fréquent entre les ouvriers, les gestionnaires, les ingénieurs; chacun prend conscience des conséquences pour l'autre de l'adoption d'une norme ou d'une méthode de travail. L'harmonisation et la standardisation des méthodes de travail sont toujours l'objet d'une entente.

*Acfan: tension entre les considérations techniques et socioculturelles*

À la suite des difficultés économiques d'Acfan, deux faiblesses majeures sont constatées: la gestion de l'établissement et le contrôle de la Qualité. Dès le départ, le syndicat et les ouvriers sont impliqués dans la transformation des relations de travail et des communications entre les paliers hiérarchiques. À la volonté de transformation réelle manifestée par les gestionnaires, le syndicat aspire à une place dans la gestion du changement. C'est une occasion de maintenir le niveau d'emploi et de démocratiser la gestion de l'établissement.

La structure de mise en forme de la Qualité est constituée d'un comité directeur qui coordonne les activités et les priorités d'intervention auxquels s'ajoutent des comités de résolution de problèmes dans les différents départements. La participation des ouvriers est sollicitée pour résoudre les problèmes de la Qualité et de la productivité. Pour les acteurs d'Acfan, les améliorations de la Qualité sont essentiellement le résultat de l'application des solutions provenant de ces comités. Mais l'implication des ouvriers, sans être ouvertement contestée par les ingénieurs de la firme parce que mobilisatrice, est néanmoins évaluée comme étant incomplète si des mesures de contrôle de la Qualité ne sont pas adoptées. Pour ce dernier groupe, la Qualité se mesure par des paramètres techniques sans lesquels la Qualité restera partielle et donc, improbable. Les aspects sociaux tels que l'implication, la conscientisation, la discussion sur les méthodes de travail les plus efficaces ne sont-

Tableau V: représentations de la Qualité à Acfan

<p>A) les cadres et les ingénieurs</p> <p>a) <u>La Qualité est un ensemble de procédures techniques et fonctionnelles</u></p> <p><i>L'autre Qualité</i> [...] «montrer aux gens du comité-directeur et à tous les gens de l'atelier d'usinage que le procédé n'est pas en contrôle.[...] c'est peut-être plus difficile parce que les gens du côté syndical et dans le comité-directeur, ils disent: "Comment est-ce que ça se fait que vous partez des projets?" [...] puis on a pas consulté personne. Mais c'est une autre forme de Qualité totale, c'est que partir des projets, c'est pas nécessairement la base. [...] Moi, je peux dire à l'atelier d'usinage: "Vous avez trop de problèmes de Qualité au point de vue dimensionnel". J'arrive avec des faits et je leur prouve que c'est vrai».</p> <p><i>Expertise discutée</i> [...] «il faut utiliser un peu plus de faits observables ...pour qu'il y ait réellement un effet de contrôle.[...] avec le contrôle statistique des procédés. Mais c'est pas tout le monde qui est convaincu de ça encore. On a un travail de démonstration à faire à mon avis».</p> <p><i>Processus intégré</i> [...] «Moi, j'essaie de ramener ça du côté peut-être plus technique, plus formel, avec des outils, mais tout en conservant la philosophie de base des groupes qui travaillent sur la résolution de problèmes».</p> <p>b) <u>La Qualité est un alignement socio-culturel</u></p> <p><i>Ressources humaines</i> [...] «la Qualité totale, je pense qu'ici on a réalisé que notre équipement principal c'est les gens, que notre ressource première c'est les gens. Alors, on a axé beaucoup notre Qualité totale sur les gens[...].»</p> <p><i>Méthode normée</i> [...] «on veut avoir rien qu'une méthode, [...] une seule méthode qui va être enseignée par des gens du milieu, avec le langage du milieu, et en qui les gens vont avoir confiance».</p> <p><i>Interdépendance</i> [...] «Puis là, disons qu'il est temps de réaligner tout ça, pour que les harmonisés groupes s'alignent vis-à-vis des grandes priorités de l'usine, puis ensuite de ça, des départements qui viennent appliquer les priorités de l'usine».</p> <p><i>Centralité de la culture</i> [...] «D'après moi, tu peux avoir des paquets de procédures qui ne sont pas suivies. Tu peux avoir les signatures au bout, [...]. C'est la mentalité qu'il faut que tu changes. Tu as besoin d'une certaine méthode de travail, c'est une question de culture et de mentalité».</p>	<p>B) les employés</p> <p>a) <u>La Qualité est la conformité aux règles et aux processus</u></p> <p><i>Standardisation</i> [...] «Essayer d'amener tout le monde à travailler de la même façon. Pas chaque personne qui travaille différemment.[...]Ceux qui prennent 10 [minutes], c'est parce qu'ils font de quoi de mieux que ceux qui font en 30 minutes».</p> <p>b) <u>La Qualité est une ambiguïté</u></p> <p><i>Intensité du travail</i> [...] «Au début c'était de trouver un moyen pour que la fournaise aille plus vite, parce que c'est sûr que la fournaise, c'est elle qui donne le «speed». Si la fournaise va lentement, tout le monde va aller lentement; si ça va vite, ça va vite».</p> <p><i>Continuité</i> [...] «Moi avant la Qualité totale, j'avais la responsabilité que la pièce soit bonne, et ça n'a pas changé, c'est encore comme ça».</p> <p><i>Standardisation</i> [...] «Il ne faut pas que tu t'attendes à avoir un standard d'individus. Il à faut avoir une moyenne. [...] Le gars, c'est un être humain; [...] la Qualité, ça devrait être tout pareil.[...]Mais du côté productivité, c'est sûr que tu ne peux pas t'attendre à la même productivité de tout le monde».</p> <p><i>Perte d'autonomie</i> [...] «Si tu leur donnes toutes les procédures d'usinage, tu leur donnes tout...».</p> <p>c) <u>La Qualité est une valeur du travail</u></p> <p><i>Pragmatisme</i> [...] «Dans l'intention toujours de sauver l'usine, et c'est pour ça que ça a passé plus facilement, parce qu'on était sûr sur le bord. [un] a pas bien bien le choix pour sauver sa job».</p> <p><i>Mode relationnel</i> [...] «La Qualité totale ? C'est bien des choses...Tu vas avoir une bonne collaboration entre employeur et employés».</p> <p><i>QVT</i> [...] «Pour moi, ça serait pour améliorer la Qualité de vie dans l'usine, puis après ça, la Qualité de l'acier, de notre production».</p> <p><i>Confiance</i> [...] «Je pense que c'est de se faire confiance entre nous-mêmes; c'est le gros point, c'est d'arrêter de trouver des coupables».</p>
--	---

elles qu'une entrée en matière de la Qualité devant conduire à une prise en charge technique ou correspondent-elles comme à Primétal à l'unique facteur d'évaluation de la Qualité? La mobilisation des ouvriers, la neutralisation des effets négatifs de l'esprit de confrontation, le décloisonnement des connaissances du travail sont aussi des éléments de transformation guidés par la Qualité représentée par les ouvriers pour ses valeurs démocratiques.

Le processus combine des dimensions techniques et fonctionnelles à des dimensions socioculturelles portées par des groupes socioprofessionnels différents. Pour les ingénieurs d'Acfan, les contrôles mesurés des procédés s'imposent mais il y a risque de heurts avec les ouvriers pour qui ces contrôles menacent leur autonomie. Pour ces derniers, les discussions sur les méthodes de travail standardisées sont liées aux conditions de travail, elles ne sauraient être subordonnées aux procédures normées que des ingénieurs seraient tentés d'imposer. Mais l'enjeu de la Qualité ne tient pas uniquement à la mobilisation des acteurs. Il réside aussi dans l'établissement de procédures de contrôle où la participation des ouvriers à la prise de décision ne serait certes plus une dimension centrale. Ce qui domine alors, c'est la conformité comportementale, valeur faible chez les ouvriers. Il serait illusoire de subordonner des valeurs démocratiques que les ouvriers identifient fortement à la Qualité à des mesures techno-managériales. À défaut d'être négociées pour leur valeur intrinsèque, ces dernières devront être établies quant à leurs conséquences pour le processus et la mobilisation des ouvriers dans l'organisation du travail. Ce cas illustre bien l'état de tension entre propriétés techniques et aspects sociaux du travail. La frontière est difficile à tracer entre ces deux dimensions particulièrement lorsque vient le moment d'effectuer des transformations qui ont comme effet de polariser les pratiques et les représentations.

#### *Discussion et conclusion*

La GIQ ne s'impose pas comme une réforme rapide de la gestion,<sup>23</sup> il s'agit d'un lent processus dont les manifestations concrètes dépendent: a) du contexte de production et des technologies afférentes, b) de la volonté des acteurs à traduire la GIQ en des modes de connaissances et des formes spécifiques, c) de la dynamique des relations entre les gestionnaires et les employés de la firme. Nous dégageons ici les principaux éléments qui structurent et sédimentent les représentations. En dépit des divergences contextuelles, il existe une convergence de certaines représentations d'agents des quatre établissements notamment en ce qui a trait à certaines ambiguïtés et valeurs du travail.

<sup>23</sup>J. Webb, "Quality Management and the Management of Quality," dans A. Wilkinson et H. Willmott, eds., *Making Quality Critical. New Perspectives on Organizational Change*, 105-126.

*Contexte de production, connaissances et dynamique des acteurs*

a) La comparaison des démarches techno-managériale et rationaliste-responsabilisante reproduit à grands traits le parallèle entre les établissements de production de haute technologie et ceux utilisant des technologies établies, comme si la dichotomie social/technique induite par la comparaison des démarches est reconduite sans autres considérations que celles dégagées par les technologies de production. La démarche techno-managériale est adoptée en majorité par les acteurs désirant un plus grand contrôle des procédés de production alors que la démarche rationaliste-responsabilisante est l'apanage de ceux qui ne craignent pas d'ouvrir à la discussion le modèle traditionnel d'organisation du travail. Les technologies et les procédés de production participent également au processus de changement dans le cadre de la mise en place des programmes de Qualité. La taille de l'entreprise et les innombrables étapes de production complexifient la coordination du travail. Les exigences des contrôles des procédés influent certes sur les modes d'implantation, les formes de participation et les représentations de la Qualité.

Les aspects techniques de la Qualité enferment les construits d'acteurs dans une logique d'experts que dissimule mal une forme de participation étriquée au profit d'une autorité qui demeure très centralisée. Au contraire, les aspects sociaux de la Qualité atténuent les construits d'acteurs dans une logique du consensus qui laisse en plan certains aspects techniques sans lesquels l'amélioration des rendements du travail n'est possible. Cependant l'opposition entre deux logiques portées par des acteurs différents masque d'autres facteurs qui influencent le type d'implantation.

b) Les pratiques et les représentations reçoivent l'empreinte du type de mobilisation des employés. Les acteurs des établissements où les syndicats imposent leur participation à l'élaboration des projets adoptent une démarche de négociation.<sup>24</sup> Les accords qui en découlent font accepter plus aisément les transformations de la gestion du travail auprès des différentes catégories de salariés. La démarche est ouverte et consensuelle, elle s'impose là où les syndicats projettent l'image d'une forte cohésion interne des membres. Ces derniers peuvent infléchir la démarche vers des objectifs visant une plus grande transparence, une participation directe des salariés au processus.

Là où les salariés ne sont affiliés à aucun syndicat ou à un syndicat à faible mobilisation, la définition des objectifs s'effectue de façon unilatérale ou, au besoin, par une participation sélective des salariés. L'intérêt des salariés vise la conformité aux règles, sans recherche d'un consentement volontaire. Là où les traditions de travail sont plus fortement établies, une démarche de changement non négociée serait vouée à l'échec. La présence syndicale impose ici un processus ouvert plutôt que prescriptif et centralisé. Pour reprendre le dilemme évoqué par

<sup>24</sup>N. Laplante et D. Harrisson, "La Qualité totale: une démarche conjointe patronale-syndicale dans des entreprises québécoises," *Gestion*, 20, 2(1995), 34-41.

Park et Burgess, précurseurs de l'École de Chicago, il y a conformité et acquiescement des salariés aux exigences qu'imposent les nouvelles règles du travail dans les deux premiers cas et, engagement et consentement dans les deux autres.

c) Conséquemment aux facteurs structureaux précédents, une troisième dimension émerge: la dynamique des acteurs eu égard à la centralisation ou la décentralisation du processus. La démarche des établissements qui favorisent la mise en place de critères techniques de mesure des activités de la Qualité est conçue et implantée par une équipe d'experts. Ces derniers élaborent et normalisent les règles du travail tout en se conformant aux orientations socioculturelles qu'impose la direction de l'entreprise. Seuls quelques salariés sélectionnés pour leur savoir-faire et leur connaissance de l'organisation du travail participent aux travaux des experts. Les autres expérimentent puis acquiescent ou résistent aux procédures.

La démarche décentralisée se manifeste par l'enrôlement des catégories professionnelles. Bien sûr quelques agents clé coordonnent les priorités et les activités qui en découlent. Les gestionnaires, les ingénieurs et les représentants syndicaux sont au centre de cette démarche ouverte et transparente. Les salariés sont mobilisés à leur tour pour leurs connaissances explicites des procédés de travail et à titre d'agents de transformation des règles du travail. Les acteurs comprennent les actions de chacun et partagent leurs attentes respectives. D'une certaine façon, l'incertitude est réduite et les acteurs interagissent plus efficacement.

La dynamique des acteurs se manifeste différemment dans le processus. Dans la démarche techno-managériale, seuls quelques acteurs directement impliqués dans la conception du projet imposent les règles du travail. Ces agents innovants imposent des modèles normatifs auprès d'une majorité d'employés. Au contraire, dans la démarche rationaliste-responsabilisante, la dynamique des acteurs trace la voie aux échanges sur les priorités et les activités. Il n'y a pas de modèle imposé *a priori*.

#### *Convergence des ambiguïtés et valeurs du travail*

Dans aucun des quatre cas que nous avons examinés, la démarche Qualité ne donne lieu à un mouvement d'opposition clairement identifié et organisé. Les principes qui président à la démarche sont généralement acceptés. Seules quelques modalités sont à la source des critiques, plus acerbes à certains endroits ou parmi certains groupes socioprofessionnels (notamment les ouvriers d'entretien, les techniciens et les contremaîtres dont les différences n'ont pas été abordées dans ce texte). Cependant, le contexte socio-économique de l'entreprise où l'emploi est sévèrement menacé guide les représentations qui sont généralement positives. La Qualité s'impose avec une certaine résignation, une passivité que même les éléments positifs comme la participation et la transparence des échanges n'effacent pas. Les acteurs sont aux prises avec l'objectif d'être constamment efficaces économiquement, et bien que la rhétorique de l'autonomie et de la démocratie soit renforcée, les finalités sociales y sont assujetties. Les nouveaux "liens sociaux" se développent

à coup de "procédures à visées intégratives" qui ne vont pas sans paradoxes ou ambiguïtés.<sup>25</sup>

Les employés des quatre établissements énoncent leur accord aux transformations émanantes de la GIQ en regard du contexte économique mondial qui ne laisse guère de choix. Cela conduit à une vision pragmatique de la GIQ, le changement est apprécié pour ses effets sur le maintien de l'emploi. Ainsi les relocalisations, les fermetures d'établissements, les pertes d'emplois et le chômage ambiant conduisent à une logique du court terme qui font accepter des transformations qui, dans un autre contexte, auraient pu être contestées.<sup>26</sup> Ces représentations pragmatiques insufflent-elles un certain nombre de malaises que traduisent les ambiguïtés énoncées? L'acquiescement et le consentement sont atténués par une ambivalence quant aux effets négatifs du travail: intensité plus grande du travail, licenciement de compagnons de travail, partage des savoir-faire et, malgré tout, avenir incertain.

L'ambiguïté est d'autant plus manifeste que les transformations induites par la Qualité conduisent à des représentations positives de la part des employés quant à l'engagement personnel au travail, un humanisme dans les relations harmonisées entre les agents, une plus grande autonomie (bien que contrôlée), une nouvelle influence ouvrière sur la coordination du travail, et des relations de travail qui incluent l'organisation du travail aux négociations habituelles des conditions de travail.

Les courants techno-managérial et rationaliste-responsabilisant sont les deux faces d'une même pièce tout comme la Qualité classique et la Qualité romantique évoquées par Phèdre. La priorité donnée à l'un ou l'autre de ces courants résulte des processus sociaux. Notre étude montre qu'il y a une dualité de la GIQ, soit elle renforce le rapport de subordination fondée sur l'autorité managériale; soit, au contraire, elle repose sur une entente négociée par laquelle syndicats et ouvriers se font entendre.

*Cet article s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur les transformations organisationnelles dans l'entreprise manufacturière réalisée avec l'appui financier du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et du Fonds pour la formation de chercheurs et de l'aide à la recherche du Québec.*

<sup>25</sup>C. Thuderoz, "Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif," *Revue française de sociologie*, XXXVI (1995), 325-354.

<sup>26</sup>Un auteur australien, M. O'Donnell, "Into the Mystic: Cultural Change and TQM Teams in the NSW Public Sector," *Journal of Industrial Relations*, 38, 2(1996), 241-263, a montré que la GIQ échoue quand on assiste en même temps à des réductions d'emplois, au manque d'engagement des cadres dans les programmes de Qualité et à la marginalisation des syndicats dans le processus.