Prudence et Qualité totale

L'apport de la philosophie morale classique à l'étude du ressort psychologique par lequel les produits satisfont les besoins de leurs utilisateurs

Arnaud PELLISSIER TANON

Parlant de "client" et de fournisseur", le management de la qualité totale applique au processus de production interne à l'entreprise un vocabulaire forgé pour décrire les relations de marché. Il indique ainsi la façon dont il assure la conformité des produits aux besoins de leurs utilisateurs. Il s'agit de générer dans l'entreprise un état d'esprit qui se développe spontanément sur le marché. Il s'agit de contrebalancer, dans la mesure du possible, les conséquences dommageables éventuelles du fait que tout salarié applique, de lui même, les consignes de son employeur plutôt qu'il ne cherche à répondre aux attentes de ses "clients". Le propos de cet article est de comprendre pourquoi il en est ainsi, du moins de le montrer en analysant le management de la qualité totale mis en oeuvre par une société d'ingénierie. Confiant à des "pilotes techniques" la mission de faciliter la concertation entre "client" et "fournisseur" que son organisation matricielle entrave non sans conséquence sur la qualité de son produit, elle délègue aux "clients" le pouvoir de définir la qualité des produits que leurs "fournisseurs" doivent leur livrer et conduit les "fournisseurs" à assumer la responsabilité de livrer aux "clients" des produits respectant le mieux possible cette qualité. Elle oriente ainsi la vigilance des premiers vers les produits de leurs "fournisseurs" et l'imagination des seconds vers les besoins de leurs "clients".

Responsabilité, avons nous dit, vigilance, imagination et expérience aussi. Nous empruntons ces termes à l'analyse de la prudence que les philosophes classiques ont développée, cette intelligence pratique par l'exercice de laquelle l'homme se gouverne : cet article cherche à illustrer, à propos du management de la qualité totale, la finesse d'analyse que la philosophie morale et politique classique apporte aux sciences de gestion[1]. Vigilance du consommateur et imagination du producteur avons nous dit aussi. Nous constatons qu'on exerce telle ou telle forme de prudence selon le rapport que l'on entretient avec le produit en question : cet article développe un point évoqué dans notre thèse sur la prudence et la division du travail. Et il s'enracine, avons nous dit, dans l'observation de la pratique d'une société d'ingénierie et, en particulier, dans la place accordée par son management de la qualité totale à la concertation entre "client" et "fournisseur", comme en témoigne le rôle de ses "pilotes techniques" : c'est à la lumière de ce cas que nous développerons, à l'aide de l'analyse classique de la prudence, notre analyse du management de la qualité totale.

1. LE MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTALE D'UNE SOCIETE D'INGENIERIE

Nous avons eu l'occasion d'observer le cas d'une société d'ingénierie[2] qui, exploitant une licence, fabrique et livre clé en main une installation technique, présentant un risque grave de

[1] Pour un plaidoyer en faveur de la prudence, cf. Michel Villette (1996) qui cherche "une alternative à la gestion comme science et aux affaires comme un pur opportunisme".

[2] Nous avons retenu cette entreprise en fonction du critère de "l'occasion d'apprendre" explicité par Robert Stake (1994) : "The researcher examines various interests in the phenomenon, selecting a case of some typicality, but leaning toward those cases that seem to offer *opportunity to learn*. My choice would be to take that case from which we feel we can learn the most. That may mean taking the one that we can spend the most time with. Potential for learning is a different and some superior criterion to representativeness." (cit. p. 243) Notre observation a pris la forme d'entretiens non directifs.

pollution. Son organisation matricielle conduit la ligne hiérarchique à cloisonner les spécialistes au sein de leurs unités, ce qui n'est pas sans provoquer des défauts de qualité. Sa direction réfléchit à la façon de mieux organiser les concertations techniques. Des exemples exceptionnels de concertations exemplaires, la conduit à mettre au point un management de la qualité totale favorisant, à l'aide de "pilotes techniques", la concertation technique la plus directe possible. Avant de développer ce cas, il est bon de rappeler les principes du management de la qualité totale : nous pourrons relever combien notre société d'ingénierie les applique ou les complète.

1.1. Le management de la qualité totale

Répondant à une exigence issue du taylorisme, le contrôle de la qualité des pièces, le mouvement pour la qualité a pris sa forme actuelle sous l'influence de consultants ou de responsables "qualité" d'entreprises[3]. Il s'est institutionnalisé dans des organismes officiels tel, en France, l'AFAQ, qui délivrent aux entreprises qui le demandent des "certificats" de conformité aux normes que ces organismes précisent. La norme ISO/DIS 8402 donne de la qualité la définition suivante : "la qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites".

Elle se décline en "contrôle qualité" (la vérification que les produits sont conformes aux attentes du client), en "assurance qualité" (la démonstration que la production est organisée d'une façon suffisamment fiable pour économiser le contrôle qualité) et en "qualité totale" ("l'adaptation permanente des produits et des services aux attentes des clients et à leur évolution par la maîtrise de toutes les activités de l'entreprise"[4]). Si l'assurance qualité est, dans l'entreprise, l'objet d'un "système" soumis aux audits de l'organisme certificateur, la qualité totale est, pour elle, un outil de management.

Le management de la qualité totale consiste en un principe et une vision de l'entreprise. Le principe, la primauté du client, rappelle que l'entreprise est au service de ses clients, que tout doit être fait pour satisfaire leurs besoins, qu'ils sont les seuls juges de la qualité des produits de l'entreprise. La vision de l'entreprise passe au crible de la relation de "client" à "fournisseur" tant les relations que l'entreprise tisse à l'extérieur d'elle-même que celles que ses membres entretiennent entre eux. Cette vision étend l'application du principe de la primauté du client à tous les aspects de l'entreprise : chacun considère toutes les personnes qui vont se servir de son travail comme des "clients" dont il serait le "fournisseur". L'application du principe de la primauté du client selon la vision de l'entreprise comme un ensemble de relations de "client" à "fournisseurs" transforme la façon dont les relations de travail sont vécues. Il s'agit parfois de donner une nouvelle légitimité aux consignes de travail reçues de la hiérarchie en les présentant comme l'expression du point de vue du "client"[5]. Il s'agit surtout de mobiliser, pour reprendre une formule de Jean-Philippe Neuville, "la capacité de tout acteur en entreprise à se projeter à la place d'un client"[6].

Cette capacité est affaire d'imagination, affirme Frederik Mispelblom : "les démarches qualités les incitent [les salariés] à se demander pourquoi et pour qui ils travaillent, à analyser leur propre travail et leurs relations avec leurs collègues, à réfléchir sur les caractéristiques même des produits proposés aux consommateurs (...) en cherchant à utiliser leur inventivité, leur vécu au travail, leur créativité". Et il relève que la démarche qualité cherche à promouvoir "l'investissement maximal

[3] Pour une première présentation de la qualité, cf. E. Collignon (1989). Pour en avoir la présentation française officielle, cf. AFNOR (1992).

[4] E. Collignon (1989), cit. p. 2468.

[5] J.-P. Neuville (1996), cit. p. 43.

[6] Cf. J.-P. Neuville (1996), p. 44.

de l'imagination et de l'intelligence des salariés au service des objectifs fixés"[7]. Il s'agit de mobiliser l'imagination des "fournisseurs" et, pour cela, qu'ils rentrent en contact avec leurs "clients" et qu'ils s'engagent[8] sur la qualité du produit qu'ils leur livrent. Cet engagement est une affaire de responsabilité : la "relation de clients à fournisseurs veut (...) responsabiliser les salariés et spécialement l'encadrement, en rendant les cadres personnellement comptables des défauts, erreurs de procédure, retards éventuels"[9], affirme Frederik Mispelblom. Le management de la qualité totale tient les "fournisseurs" pour responsables de la qualité de leurs produits et cherche ainsi à orienter leurs imaginations vers les besoins de leurs "clients".

1.2. Le cas d'une société d'ingénierie

Un cloisonnement des spécialistes au sein de leurs unités. La société d'ingénierie que nous avons observée fut fondée pour exploiter une licence acquise à l'étranger. Elle eut à réaliser, avec l'assistance technique du bailleur de la licence, un premier programme de construction en maîtrisant la qualité, les coûts et les délais. Sa direction se donna la stratégie d'acquérir alors les compétences qui lui permettraient de résilier ultérieurement la licence. Elle l'a doté en conséquence d'une structure matricielle, croisant des "unités techniques" avec des "unités opérationnelles".

Les "unités techniques" rassemblent les spécialistes du fonctionnement de l'installation et de la conception de ses composants élémentaires. Leur mission fut, au départ, d'analyser les dossiers du bailleur de licence et d'approfondir leurs connaissances afin de pouvoir répondre aux questions des clients et de l'autorité de sûreté portant sur la qualité de l'installation. Leur mission fut, ensuite, d'en améliorer la conception. Les "unités opérationnelles" assurent la prospection commerciale et la réalisation des commandes. Elles en sous-traitent la fabrication et commandent les études nécessaires aux "unités techniques" dont elles coordonnent ainsi les travaux.

De plus, soucieuse de voir ses spécialistes accroître leurs compétences et de limiter les risques découlant de leur peu d'expérience initiale, la direction de notre société d'ingénierie a confié à une "direction technique", composée d'un petit nombre d'ingénieurs de très haut niveau, la triple mission de veiller à la qualité des décisions techniques importantes, de concevoir et gérer un important programme de recherche et développement dont la réalisation était décentralisée au sein des "unités techniques", et de participer à la gestion stratégique des compétences. En parallèle, une "direction de la qualité" fut chargée d'animer et de surveiller, au sein des "unités techniques", la mise en oeuvre des dispositions de contrôle qualité et d'assurance de la qualité.

Les "unités techniques" sont ainsi placées en position de sous-traitant des "unités opérationnelles". De plus, la direction les motivent fermement à veiller à la qualité de leurs prestations. Leurs responsables hiérarchiques s'impliquent, en conséquence, personnellement dans les concertations entre unités "techniques" et "opérationnelles" préalables aux décisions techniques et dans la présentation aux clients et à l'autorité de sûreté des dossiers que leurs unités ont préparés pour les "unités opérationnelles". Les spécialistes, de leur côté, sont incités à progresser dans la maîtrise de leurs disciplines, selon les objectifs fixés par leurs supérieurs hiérarchiques. Cette implication et cette

---

[7] F. Mispelblom (1995), cit. pp. 293 et 218. Remarquons que F. Mispelblom relève que cet investissement de l'imagination doit être combiné avec "la subordination maximale aux exigences de productivité et de conformité aux prescriptions données", ce qui pose "la question de l'adhésion et des résistances du personnel" (cit. p. 218).

[8] L'image du "contrat" est parfois usitée pour rendre compte de l'engagement du "fournisseur". Elle présente l'avantage d'évoquer le fait que toutes les exigences du "client" ne peuvent pas être satisfaites, du moins à coût égal, et que la négociation entre "client" et "fournisseur" prend une place inusitée jusqu'alors (cf. J.-P. Neuville (1996), p. 43). Mais elle présente le défaut de générer des comportements opportunistes s'opposant à la confiance nécessaire à la relation longue qui s'impose aux deux parties (cf. M. Villette & A. Breton (1989), pp. 20 & 21).

[9] F. Mispelblom (1995), cit. p. 212.

incitation ont contribué à restreindre les relations que les spécialistes des "unités techniques" pouvaient avoir avec leurs collègues des autres "unités techniques" ou des "unités opérationnelles" ainsi qu'à concentrer la concertation technique entre les mains de leurs supérieurs hiérarchiques.

Des défauts de qualité et la mise en oeuvre d'un management de la qualité totale. La direction fut alertée par l'apparition de défauts de qualité. Tout d'abord, la mise en service de certains équipements, dont certaines "unités techniques" avaient modifié la conception afin d'améliorer certains aspects de leur performance, révéla des conséquences défavorables à des aspects de leur performance dont l'étude relevait d'autres unités. Il y eut, ensuite, les critiques réitérées des clients, relevées lors d'enquêtes de satisfaction, que les ingénieurs de la société d'ingénierie, axé qu'ils étaient sur leurs propositions techniques, montraient peu d'empressement à prendre en compte leurs points de vue. Enfin, les "unités techniques" elles-mêmes exprimèrent le regret de n'avoir pas été pas assez consultées par les "unités opérationnelles" à propos des décisions de modifications prises sur les chantiers ou à l'occasion d'opérations de maintenance.

Ces constatations remirent en cause la coordination, réalisée par les "unités opérationnelles" des travaux des "unités techniques", ainsi que le cloisonnement des spécialistes au sein de leurs unités : il était clair que les spécialistes savaient mal comment et par qui leurs travaux allaient être utilisés et qu'il fallait déconcentrer les concertations techniques. Il était clair qu'il fallait faire circuler l'information jusqu'à eux et multiplier les concertations inter-disciplinaires : on parlait de "retour d'expérience". Il était clair qu'ils avaient à mobiliser leurs imaginations au service des besoins de leurs "clients", qu'ils soient les "unités techniques" ou le client réel lui-même à travers les "unités opérationnelles". Il était clair qu'il fallait qu'ils engagent leurs responsabilités, notamment en s'associant aux décisions techniques de leur ressort.

Pour porter remède à ces défauts de qualité, la direction de notre société d'ingénierie se tourna vers le management de la qualité totale dont on commençait à beaucoup parler. L'animation en fut confiée à un groupe formé de directeurs des "unités" concernées et le secrétariat, à la direction qualité. Les hiérarchies furent dûment associées à la préparation du programme et des correspondants furent désignés dans toutes les "unités". Enfin, l'encadrement intermédiaire, pris en main par des sessions de formation, fut chargé de sensibiliser le personnel à la façon de vivre les relations de "client" à "fournisseur". Mais le management de la qualité totale mis en oeuvre par notre société d'ingénierie ne se limita pas à ce schéma des plus courants et intégra son expérience du rôle des pilotes techniques dans le retour d'expérience.

Des concertations techniques aussi exemplaires qu'exceptionnelles. La "direction technique" de notre société d'ingénierie fut conduite, en effet, à prendre exceptionnellement l'initiative de concertations entre spécialistes d' "unités techniques" différentes, qui parurent exemplaires dans le contexte de cloisonnement des spécialistes qui, comme nous l'avons vu, découlait de son organisation matricielle.

Nous en avons relevé deux types. D'une part, les différentes facettes du programme de recherche et développement regroupaient, chacune, les meilleurs spécialistes des disciplines impliquées, choisis dans les différentes "unités techniques". Quoiqu'ils fussent placés sous la conduite d'un responsable d'étude choisi parmi eux, l'avancement de leur travail était suivi par un ingénieur de la direction technique, sachant que cette direction rassemblait périodiquement les hiérarchies des "unités techniques" pour dresser le bilan de l'avancement du programme de R & D ainsi que prévoir son avenir. Une concertation inter-unités était ainsi organisée aux deux niveaux des spécialistes et des hiérarchies.

D'autre part, des groupes de travail inter-unités furent créés à l'occasion de problèmes techniques majeurs rencontrés lors de la réalisation des installations et ont fonctionné jusqu'à la résolution de ces problèmes. Le principe était de rassembler les meilleures compétences et de les

rendre responsables de la résolution d'un problème donné. Ces groupes étaient conduits par des "pilotes techniques" qui, détachés momentanément de leurs unités et rattachés directement à la "direction technique", rendaient compte de l'avancement du travail de leurs groupes aux groupes de travail permanent rassemblant la direction générale et les hiérarchies des "unités techniques".

Ces expériences exceptionnelles de concertations techniques ont été intéressantes tant pour la direction et la hiérarchie des "unités techniques", car elles leur apportaient efficacement des réponses aux questions posées, que pour les spécialistes, car ils adhéraient à l'objectif de qualité qui leur était proposé et car ils étaient stimulés par les échanges que ces expériences permettaient. Tous étaient conscients de leur caractère exemplaire.

"Pilotage technique" et "retour sur expérience". Il nous a été possible d'observer, tout particulièrement, l'activité de deux scientifiques qui ont été recrutés pour répondre à de nouvelles exigences de l'autorité de sûreté. Celle-ci, s'appuyant sur des développements récents de la mécanique, exigea de la société d'ingénierie qu'elle ne se contente plus d'utiliser les méthodes de vérification de la résistance mécanique des équipements, reçues avec la licence, mais qu'elle lui précise le degré de sûreté de ces équipements. Notre société d'ingénierie eut ainsi l'obligation de développer des méthodes de simulation de la "dégradation" de son installation technique, ce que les ingénieurs des bureaux de calcul ne savaient pas faire avec les seules connaissances transmises par le bailleur de licence. La direction de la société décida donc de recruter un spécialiste de la résistance mécanique des matériaux. Il fut rattaché à la "direction technique" et son directeur, reconnaissant son autorité en matière technique, le chargea de piloter la recherche et développement des nouvelles méthodes de calcul. La direction recruta aussi un spécialiste des méthodes de calcul numériques aux éléments finis qui fut chargé d'animé une petite unité spécialisée dans la mise au point des méthodes numériques, rattachée hiérarchiquement au bureau de calcul le plus important.

N'ayant pas d'expérience du travail en bureau de calcul, ces deux scientifiques ne pouvaient connaître par eux mêmes les circonstances dans lesquelles leurs méthodes allaient être utilisées par leurs collègues des bureaux de calcul. Il fallait pourtant que les conditions d'application des modèles qu'ils développaient prolongent les méthodes en vigueur dans les bureaux de calcul. Mais l'autorité qui leur était reconnue leur donnait l'engagement moral de relever le défi lancé par l'autorité de sûreté ; ils étaient ainsi solidaires des ingénieurs des bureaux de calcul dans la présentation à cette autorité de ces méthodes et de leurs résultats. Cette solidarité a conduit nos scientifiques à s'impliquer personnellement dans la vérification de ces dossiers et les a aidés à saisir les difficultés rencontrées par les ingénieurs des bureaux de calcul à comprendre et utiliser leurs méthodes. Les hiérarchies des "unités techniques" concernées approuvèrent cette concertation car, dépassées par le caractère novateur des connaissances utilisées, elles avaient délégué leur pouvoir de décision technique à la communauté formée par les deux scientifiques et les bureaux de calcul. Un retour sur expérience put s'effectuer au fur et à mesure de la mise au point de ces méthodes et de leur présentation à l'autorité de sûreté. Et il semble que ce retour sur expérience a puissamment aidé ces deux scientifiques à répondre aux besoins des bureaux de calcul.

Un management de la qualité totale original. Tel fut, du moins, le point de vue de la direction de notre société d'ingénierie : elle ne se contenta pas d'appliquer la version standard du management de la qualité totale que nous avons évoqué plus haut mais elle généralisa la fonction de "pilote technique" à toutes les réalisations d'importance. Le pilote technique, choisi dans l'une des "unités techniques" participantes, fédère l'activité des spécialistes en se coordonnant avec le responsable de "l'unité opérationnelle" de l'affaire en question et, bien sûr, le client. Animant ainsi un "groupe de concertation", il a pour mission a) de préciser, au départ du projet, les contributions des différentes "unités techniques" à sa réalisation, b) de coordonner les "unités techniques" au client, tout au long de l'avancement du projet, que ce soit pour établir ou modifier les spécifications du projet ou encore pour analyser les difficultés rencontrées et s'accorder sur les mesures à prendre et c) de réaliser un audit final des décisions techniques et d'obtenir le satisfecit du client. La tâche essentielle des

"pilotes techniques" est ainsi, dans notre société d'ingénierie, de faciliter la remontée de l'information du client final ou des ingénieurs des "divisions opérationnelles" à ceux des "unités techniques" ainsi que des spécialistes des "unités techniques" à des spécialistes d'autres disciplines qui ont à évaluer les conséquences de leurs idées sur la qualité de l'installation technique. Les "pilotes techniques" favorisent ainsi, en temps réel, la concertation technique la plus directe possible.

La question de la qualité semble prendre sa véritable dimension, dans le cas de notre société d'ingénierie, par l'organisationnalisation de la concertation entre "client" et "fournisseur", ce qui n'est pas sans nous intriguer : pourquoi a-t-il fallu compléter ainsi les outils habituels du management de la qualité totale ? en quoi la fonction de "pilote technique" et le retour sur expérience qu'elle institue participent-ils de ce management ? La source des difficultés rencontrées par notre société d'ingénierie réside dans l'implication personnelle des responsables des "unités techniques" dans les contacts avec leurs "clients" et dans la forte implication que les spécialistes reçoivent de leurs supérieurs hiérarchiques à progresser dans la maîtrise de leurs disciplines : cette implication et cette incitation ont contribué à cloisonner les spécialistes des différentes unités techniques. En bref, les supérieurs hiérarchiques des spécialistes apparaissent comme des écrans aux relations que les spécialistes pourraient entretenir directement avec leurs "clients". Il nous semble donc que notre société d'ingénierie a été conduite à intégrer le "pilotage technique" pour suppléer aux défauts consécutifs à l'interposition de la relation de salarié à employeur dans les relations de "fournisseurs" à "clients" internes à l'entreprise.

2. LE RESSORT PSYCHOLOGIQUE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTALE

Or l'application de l'analyse de la prudence développée par les philosophes classiques à la question de la division du travail permet d'affiner l'analyse du ressort psychologique qu'utilise le management de la qualité totale, à savoir que les "fournisseurs" orientent d'eux-même leurs imaginations vers les besoins de leurs "clients" s'ils assument la responsabilité de leur livrer un produit de la qualité convenue. Mais l'analyse de la prudence permet aussi d'affiner la compréhension de la façon dont la relation salariale s'interpose dans celle de "client" à "fournisseur" et dévie l'orientation des prudences, qui s'opère spontanément sur le marché. Nous pourrons comprendre pourquoi notre société d'ingénierie a été amenée, lorsqu'elle a généralisé la fonction de "pilote technique", à utiliser un ressort psychologique complémentaire à celui qui oriente l'imagination des "fournisseurs" vers les besoins des "clients" : les "clients" orientent d'eux-mêmes leurs vigilances vers les produits que leur livrent leurs "fournisseurs" s'ils exercent le pouvoir de spécifier les caractéristiques des produits qui leur sont livrés.

2.1. Orienter l'imagination des "fournisseurs" en leur donnant la responsabilité de livrer un produit de la qualité convenue

Nous avons vu que le management de la qualité totale consiste, d'une part, en une mobilisation de l'imagination et, d'autre part, en la responsabilité de tenir ses engagements. La responsabilité n'est pas sans favoriser l'imagination, comme le montre la pratique la plus courante du management de la qualité totale. Frederik Mispelblom en suggère une explication lorsqu'il relève que "le fait d'être (...) responsable de son service à l'égard d'autres services [de l'entreprise] oblige [chacun] à analyser dans le détail les causes d'éventuels manquements aux contrats"[10]. L'analyse de la

[10] F. Mispelblom (1995), cit. p. 212.

prudence que les philosophes classiques ont développée[11] nous permet de bien comprendre cette causalité.

L'analyse classique de la prudence			
(3 Facultés)	Imagination	Prévoyance	Vigilance
(3 Actes)	Délibération	Jugement	Commandement
(3 "Sources")	Mémoire	Expérience	Responsabilité

Selon Aristote et saint Thomas d'Aquin, l'homme aspire au bonheur et, pour cela, gouverne les mouvements de son caractère en exerçant son intelligence pratique, qu'ils appellent prudence. Plus concrètement, l'homme cherche à atteindre différentes fins qui, pense-t-il, le rendront heureux et rassemble pour cela des moyens : l'action humaine peut être analysée comme un rapport de moyen à fin et la prudence peut être conçue comme l'intelligence de ce rapport. Elle appréhende, avec imagination, les différents moyens possibles et délibère à leur propos. Elle appréhende, avec prévoyance, les faits futurs auxquels ces moyens sont contingents et juge du moyen à mettre en oeuvre. Elle appréhende, avec vigilance, l'occurence de ces faits futurs et se commande la mise en oeuvre du moyen retenu. La psychologie de la prudence, décrivant les facultés qui composent la prudence, décline le ternaire imagination, prévoyance, vigilance[12], et son anthropologie, décrivant les actes où ces facultés s'exercent, décline le ternaire délibération, jugement, commandement[13].

L'action humaine est contingente et c'est pourquoi, selon Aristote, la prudence se développe par l'expérience. Mais il nous semble qu'elle est aussi affaire de mémoire et de responsabilité : la prudence mobilise la puissance de la mémoire pour retenir les leçons de l'expérience et ce, d'autant mieux, qu'elle est pressée par une imputation de responsabilité. En effet, l'homme agissant délibère sur les moyens aptes à atteindre sa fin, avec une imagination d'autant plus féconde que sa mémoire se souvient d'actions passées analogues. Il juge d'autant mieux du moyen à mettre en oeuvre qu'une riche expérience nourrit sa prévoyance des faits futurs auxquels les moyens qu'il imagine sont contingents. Il se commande la réalisation du moyen retenu en guettant l'occurrence de ces faits futurs avec d'autant plus de vigilance qu'il sera tenu responsable de la réussite de son action. Un troisième ternaire vient compléter ceux qui décrivent les facultés et leurs actes : la mémoire, l'expérience et la responsabilité sont comme les "sources" où l'imagination, la prévoyance et la vigilance puisent pour assurer la qualité de la délibération, du jugement et du commandement.

[11] Cf. Aristote, *Ethique à Nicomaque*, livre VI, et saint Thomas d'Aquin, *Somme théologique*, IIa IIae Q. 47 à 56. Pour une première lecture de la prudence aristotélicienne, cf. P. Ladrière (1990) ; pour une somme érudite et critique, cf. P. Aubenque (1963) ; pour une lecture thomiste contemporaine, cf. M. De Corte (1974) et pour une analyse des préfigurations de la notion de prudence, cf. M. Détienne et J.-P. Vernant (1974) qui, dans *Les Ruses de l'intelligence*, décrivent l'importance accordée par les mythes de la Grèce antique à la "Métis", cette forme d'intelligence rusée qui permet de sortir vainqueur d'une situation inextricable car sa pratique favorise la découverte du repère qui indiquera le chemin à emprunter.

[12] Saint Thomas d'Aquin développe sa psychologie de la prudence dans sa *Somme théologique*, IIa IIae Q. 47 à 56 : s'inspirant Aristote, il analyse notamment l' "eubulia", la "synesis" (cf. IIa IIae Q. 51) et la "sollicitude" (cf. IIa IIae Q. 47, a. 9), que nous appellons imagination, prévoyance et vigilance.

[13] Pour une synthèse de l'anthropologie de la prudence qu'Aristote a développée dans *L'Ethique à Nicomaque*, cf. P. Aubenque (1963/1993), pp. 106 et sq. et pour une synthèse de l'anthropologie de l'acte humain que saint Thomas d'Aquin a développé dans la *Somme théologique* (Ia IIae Q. 8 à 21), cf. E. Gilson (1989), pp. 313 et sq., et S. Pinckaers (1962), pp. 414 et sq.

Nous pouvons maintenant préciser le lien qui mène de la responsabilité à l'imagination. Nous avons vu que la mémoire est la source de l'imagination : une personne développe d'autant plus son imagination qu'elle enrichit sa mémoire des leçons qu'elle tire des expériences qu'elle vit. Et, pour qu'elle soit incitée à tirer ces leçons, encore faut-il qu'elle soit tenue pour responsable de l'acte qu'elle pose. Les "sources" de la prudence s'interpénètrent et l'imputation de responsabilité en est la "source" ultime. Il est clair, au regard de l'analyse classique de la prudence, que l'imagination "s'abreuve" à la responsabilité. Il ne faut donc pas s'étonner que, pour augmenter le "débit" de cette "source", on met en oeuvre, dans l'entreprise, un management de la qualité totale où les "fournisseurs" assument la responsabilité de livrer à leurs "clients" des produits de la meilleure qualité possible. Mais on peut se demander pourquoi il est nécessaire de mettre en oeuvre un tel management pour qu'ils s'engagent à assumer cette responsabilité.

2.2. Orienter la vigilance des "clients" en leur donnant le pouvoir de spécifier la qualité du produit reçu

L'importance que la fonction de "pilote technique" a pris dans le management de la qualité totale mis en oeuvre pas notre société d'ingénierie indique qu'il faut en rechercher la cause dans le déviement que la relation salariale introduit dans l'orientation des prudences du producteur et du consommateur. Mais pour mettre ce point au clair, il nous faut commencer par décrire les formes de prudence qui sous-tendent un travail divisé[14].

L'orientation spontanée des prudences du vendeur et de l'acheteur. Comme toute action humaine, le travail est sous-tendu par l'exercice de la prudence. Or, un travail étant divisé, il n'est plus consommé par son producteur ni produit par son consommateur. Ce n'est plus la même personne qui délibère sur les caractéristiques du produit, juge de son aptitude à satisfaire son besoin et s'en commande la consommation, partant la production mais, désormais, deux personnes distinctes. Ayant prévu qu'un produit ayant telles caractéristiques est susceptible de satisfaire un consommateur, son producteur imagine quel doit être ce produit et s'en commande la production. Ayant prévu qu'un produit satisfaisant tel ou tel de ses besoins est susceptible d'être produit, son consommateur scrute avec vigilance les caractéristiques des produits qui se présentent à lui et se commande la consommation de l'un d'entre-eux. L'imagination d'un produit ayant telles caractéristiques est ainsi le fait de son producteur alors que la vigilance de ces caractéristiques est le fait de son consommateur.

Mais le produit circule de l'un à l'autre à la condition que la prévoyances qui amène le producteur à décider la réalisation du produit et celle qui amène le consommateur à rechercher un tel produit coïncident. Or ces prévoyances s'appuient, respectivement, sur la vigilance du consommateur et sur l'imagination du producteur : la prévoyance du producteur s'avère exacte dans le cas où les caractéristiques du produit qu'il imagine sont bien l'objet de la vigilance du consommateur et la prévoyance du consommateur s'avère exacte dans le cas où les caractéristiques qu'il guette avec vigilance ont bien été l'objet de l'imagination du producteur. En bref, les prévoyances du producteur et du consommateur coïncident dans la mesure où l'imagination du premier et la vigilance du second se complètent. Ou, en d'autres termes, elles coïncident si les souvenirs de produits analogues, que le producteur garde en mémoire, et la responsabilité de satisfaire son besoin, qui pèse sur le consommateur, se complètent : il s'agit que le producteur enrichisse sa mémoire des expériences que le consommateur, poussé par la responsabilité qui pèse sur lui, tire de sa consommation ; il s'agit que le producteur participe à la responsabilité du consommateur.

Sur le marché, le pouvoir de choisir son fournisseur, que tout client détient du fait de la liberté du commerce, a pour conséquence que la concrétisation des prévisions de production des producteurs est suspendue au bon vouloir des consommateurs : il est de l'intérêt des vendeurs

[14] Cf. A. Pellissier Tanon (1997).

d'orienter toujours mieux leurs imaginations vers les besoins des acheteurs, d'induire de leur attitude l'expérience qu'ils retirent de la consommation de leurs marchandises et d'en enrichir leurs mémoires. En bref, la concurrence fait participer les vendeurs à la responsabilité des consommateurs. Ce n'est pas de cas dans l'entreprise. "Fournisseurs" et "clients" entretiennent une relation commerciale non pas entre eux deux mais chacun avec son employeur, à travers le contrat de travail : ils lui remettent le pouvoir de choisir leurs "fournisseurs" ou leurs "clients" et n'ont plus à prévoir quel pourra être leurs "clients" ou leurs "fournisseurs". Cela a deux conséquences : la coïncidence des prévoyances du producteur et du consommateur est assurée par la hiérarchie représentant l'employeur et les employés, fournisseurs de leurs travaux, orientent spontanément leurs imaginations vers les attentes de leur véritable client, leur employeur, et non vers leurs "clients", les consommateurs de leurs produits. Dans l'entreprise, aucune interaction spontanée, analogue, sur le marché, à la concurrence, ne vient inciter les "fournisseurs" à enrichir leurs mémoires des expériences de leurs "clients". Les "clients", eux-mêmes, ne se voient pas imputer la responsabilité, évidente sur le marché, de satisfaire leurs besoins.

Pallier le déviement de l'orientation des prudences du "fournisseur" et du "client". Ce fait n'entraîne pas, dans l'entreprise, de défaut de qualité tant que les consignes de travail données par l'employeur et la ligne hiérarchique permettent effectivement de répondre aux besoins des "clients". Or, et c'est un lieu commun, la fin du taylorisme et l'enrichissement des tâches remettent en cause la capacité de la ligne hiérarchique à donner de telles consignes. Et nous avons relevé que c'est bien le cas de notre société d'ingénierie : si on attribua les défauts de qualité, qu'elle chercha à corriger par un management de la qualité totale, au cloisonnement de ses spécialistes et à la concentration de la concertation technique aux mains de leurs supérieurs hiérarchiques, c'est que ces supérieurs n'étaient pas en mesure de leur donner des consignes répondant aux besoins de leurs "clients".

Il s'agit, pour pallier cette remise en cause, non que les "fournisseurs" fassent preuve de plus d'imagination mais qu'ils orientent d'eux mêmes leurs imaginations vers les besoins de leurs "clients", qu'ils enrichissent leurs mémoires de l'expérience que leurs "clients" tirent de la consommation de leurs produits, qu'ils participent à la responsabilité de satisfaire leurs besoins qui pèsent sur leurs clients spontanément, sur le marché, mais par délégation, dans l'entreprise. Tel était bien l'objectif de notre société d'ingénierie lorsqu'elle généralisa la fonction de "pilote technique" : il ne s'agissait pas de supprimer l'organisation matricielle qui avait été mise en place pour favoriser le développement des compétences techniques des spécialistes mais de pallier les conséquences dommageables de leur cloisonnement, en favorisant la concertation technique la plus directe possible.

On comprend mieux quel est le ressort psychologique que le management de la qualité totale met en oeuvre et la délégation de pouvoir en laquelle il consiste : les "clients" ayant remis entre les mains de leur employeur, par le contrat de travail, leur pouvoir de choisir leurs fournisseurs, la ligne hiérarchique leur délègue le pouvoir de spécifier la qualité des produits de leurs "fournisseurs" et oriente ainsi leur vigilance vers les produits de leurs "fournisseurs". D'où aussi l'importance de l'imputation de responsabilité que cette délégation de pouvoir génère tout au long de la chaîne de "client" à "fournisseur" : assumant la responsabilité de livrer à leurs "clients" des produits respectant le mieux possible la qualité spécifiée, les "fournisseurs" orientent leurs imaginations vers les besoins de leurs "clients et ce d'autant mieux que les "clients" partagent avec eux les leçons qu'ils tirent de l'expérience de leurs produits.

Il nous semble que, de par son organisation matricielle, la direction de notre société d'ingénierie déléguait aux "clients", à savoir les "unités opérationnelles", le pouvoir de spécifier la qualité des produits de leurs "fournisseurs", les "unités techniques". Ou plutôt, ils étaient porte-parole des exigences des clients et de l'autorité de sûreté. Ce qui faisait défaut n'était donc pas tant une absence de délégation que, comme nous l'avons vu, le cloisonnement des spécialistes des "unités techniques" d'avec leurs clients : l'imputation de responsabilité que cette délégation aurait pu générer ne pouvait remonter tout au long de la chaîne de "clients" à "fournisseurs". L'obstacle était

précisément la concentration de la concertation technique aux mains des supérieurs hiérarchiques et la solution fut de généraliser la fonction de "pilote technique" : en organisant une concertation directe entre "clients" et "fournisseurs" de son ressort, le "pilote technique" les conduit à convenir ensemble de la qualité du produit, à savoir les caractéristiques qui seront l'objet de la vigilance du "client" et de l'imagination du "fournisseur", et ce aussi souvent que l'expérience du produit en montre la nécessité.

Nous pouvons résumer notre analyse du management de la qualité totale et du ressort psychologique qu'elle met en oeuvre.

Par le contrat de travail, les salariés remettent aux mains de leur employeur le pouvoir de choisir leurs "fournisseurs" ou leurs "clients". En tant que "clients", ils n'ont plus à guetter avec vigilance si les produits qu'ils consomment satisfont leurs besoins et se contentent, en tant que "fournisseurs", d'appliquer leurs imaginations à respecter la spécification convenue avec leurs supérieurs hiérarchiques. Ce fait n'entraîne pas de défaut de qualité tant que les consignes de travail données par l'employeur et la ligne hiérarchique permettent effectivement de répondre aux besoins des "clients".

Le management de la qualité totale cherche à suppléer au cas contraire : pour assurer, tout au long du processus de production, la conformité des produits aux besoins de leurs utilisateurs, la ligne hiérarchique délègue aux clients le pouvoir de spécifier la qualité des produits que leurs "fournisseurs" doivent leur livrer et conduit les "fournisseurs" à assumer la responsabilité de livrer à leurs "clients" des produits respectant le mieux possible cette qualité. Il s'agit de faire en sorte que les "clients" partagent avec leurs "fournisseurs" les leçons qu'ils tirent de l'expérience de leurs produits.

Le management de la qualité totale se concrétise ainsi d'une multitude de façon mais ne cesse pas d'orienter la vigilance des "clients" vers les produits de leurs "fournisseurs" et l'imagination des "fournisseurs" vers les besoins de leurs "clients". Tel est du moins la leçon que nous tirons, à la lumière de l'analyse de la prudence que les philosophes classiques ont développée, du cas de la société d'ingénierie que nous avons observée et du rôle particulier que des "pilotes techniques" jouent dans son management de la qualité totale.

Nous avons considéré avec insistance la fonction de "pilote technique" que notre société d'ingénierie généralisa car elle nous a révélé le ressort psychologique complet que le management de la qualité totale met en oeuvre. Ce n'est pas pour autant qu'on puisse affirmer que tout management de la qualité totale doit comporter une telle fonction. Tout au plus, comportera-t-il une fonction analogue, conduisant "clients" et "fournisseurs" à convenir ensemble de la qualité du produit, si l'entreprise qui le met en oeuvre constate que la source des défauts de qualité, qu'elle cherche à supprimer, réside dans la difficulté, rencontrée par sa ligne hiérarchique, de définir une qualité satisfaisant tant les "clients" que les "fournisseurs". Mais on pourra se contenter de retenir la qualité spécifiée par les services ad hoc et, alors, le management de la qualité totale cherchera seulement à faciliter la remonté de l'expérience des "clients" directement à leurs "fournisseurs". Il n'empêche, le management de la qualité totale retire des mains des supérieurs hiérarchiques, pour le déléguer à celle des "clients", le pouvoir de définir la qualité des produits livrés par leurs "fournisseurs".

Quoique le management de la qualité totale effectivement mise en oeuvre par l'entreprise fasse pour corriger le déviement des prudences des "fournisseurs" et des "clients" découlant de la relation salariale, il ne touche pas au pouvoir, détenu par les supérieurs hiérarchiques, de porter un jugement sur le travail de leurs subordonnés. Or il est naturel que les supérieurs hiérarchiques se servent de ce pouvoir pour inciter leurs subordonnés à améliorer la qualité de leurs travaux, comme cela a été le cas dans notre société d'ingénierie alors qu'elle associait, avant de mettre en oeuvre son management de la qualité totale, la responsabilité des réalisations techniques au pouvoir hiérarchique. C'est pourquoi la mise en oeuvre d'un management de la qualité totale implique que les supérieurs hiérarchiques modifient leurs habitudes de commandement et fassent comprendre à leurs subordonnés

qu'ils s'attacheront désormais à juger, par eux-même, la façon dont ils s'engage dans leur travail et demanderons à leurs "clients" d'apprécier, à leur place, la qualité de leurs produits. Dans un tel schéma, il n'est plus question de compétence. Ou plutôt, le management de la qualité totale fait éclater la relation hiérarchique traditionnelle et, distinguant deux aspects de la mise en oeuvre des compétences, délègue aux "clients" l'appréciation de la qualité du produit qui en résulte mais réserve à l'employeur l'appréciation du professionnalisme qui le qualifie.

Bibliographie

AFNOR, *Gérer et assurer la Qualité*, Paris : AFNOR, 4ème édition, 1992.

Aristote, *Ethique à Nicomaque*, trad. franç. par J. Tricot, Paris : J. Vrin, 7ème tirage 1990.

P. AUBENQUE, *La Prudence chez Aristote*, 1963, réed. Paris : PUF, Coll. Quadrige, 1993.

E. COLLIGNON, "Qualité", *Encyclopédie de Gestion*, dirigée par P. Joffre et Y. Simon, Paris : Economica, 1989, n° 119, tome 3, pp. 2466-2479.

M. DE CORTE, *De la Prudence, la plus humaine des vertus*, Jarzé : DMM, 1974.

M. DETIENNE & J.-P. VERNANT, *Les Ruses de l'intelligence, la métis des grecs*, Paris : Flammarion, Coll. Champs, 1974.

E. GILSON, *Le Thomisme, Introduction à la philosophie de Saint Thomas d'Aquin*, Paris : Vrin, rééd. anastatique de la 6° éd., 1989.

P. LADRIERE, "La Sagesse pratique, les implications de la notion aristotélicienne de phronésis pour la théorie de l'action", P. Pharo & L. Quéré éds., *Raisons Pratiques I : les Formes de l'action*, pp. 15-37.

F. MISPELBLOM, *Au delà de la qualité, Démarche qualité, conditions de travail et politique du bonheur*, Paris : Syros, Coll. Alternatives sociologiques, 1995.

J.-P. NEUVILLE, "La Qualité en question", *Revue française de Gestion*, n° 108, mars-avril-mai 1996, pp. 37-48.

A. PELLISSIER TANON, *Prudence et Division du travail*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille III, Programme doctoral associé IAE d'Aix-ESSEC, décembre 1997.

S. PINCKAERS, "Vue synthétique sur l'analyse thomiste de l'acte humain", saint Thomas d'Aquin, *Somme théologiques, Les Actes humaines*, tome I, trad. franç. par H.-D. Gardeil, nouvelle édition, Paris : Les Editions du Cerf, 1992, pp. 405-450.

R. STAKE, "Case Studies", *Handbook of Qualitative Research*, N. K. Denzin & Y. S. Lincoln eds., Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage Publications, 1994, chap. 14, pp. 236-247.

SAINT THOMAS D'AQUIN, *Summa theologiae*, 1265-1265 (Ia et IIa) & 1272-1273 (IIIa), inachevée, trad. franç. collective : *Somme théologique*, quatre tomes, Paris, Les Editions du Cerf, 1984.

M. VILLETTE, "Phronésis, Une alternative à la gestion comme science et aux affaires comme pur opportunisme", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n° 43, mars 1996, pp. 85-98.

--- *Le Manager jetable, Récits du management réel*, Paris : La Découverte, Coll. Essais, 1996.

M. VILLETTE & A. BRETON, "La Qualité totale au banc d'essai", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, mars 1989, pp. 15-25.

R. YIN, *Case study research, Design and Methods*, Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage publications, coll. Applied social research methods series, vol. 5, 2° éd., 1994.