

AUX SOURCES DE LA PHILOSOPHIE DE DEMING

LA PHILOSOPHIE PRAGMATIQUE

Le présent article est extrait de l'article académique de Gilles Barouch et Frédéric Ponsignon "The epistemological basis for Quality Management - Total Quality Management and Business Excellence" publié en ligne le 29/05/2016.

Actualité du Management de la Qualité

Le Management de la Qualité (MQ) est devenu une approche managériale dominante pour améliorer les produits, les services et les processus afin de générer une satisfaction de la clientèle supérieure et d'obtenir un avantage concurrentiel (Dahlgaard-Park, 2015). Ses racines remontent au contrôle statistique de la qualité, qui a été développé par Walter Shewhart aux Etats-Unis dans les années 1930 et popularisé par William Edwards Deming et Joseph Juran au Japon dans les années 1950. Les principes, les outils et les méthodes de MQ ont ensuite été ramenés en Occident dans les années 1970 où cette discipline a rapidement pris racine, en particulier depuis le début des années 1980. Elle s'est concentrée d'abord sur l'amélioration de la qualité sur la ligne de fabrication des entreprises puis elle a imprégné progressivement toutes les fonctions et départements des organisations dans l'industrie et les services (Dahlgaard-Park, 2011).

Le Management de la Qualité, une discipline dépourvue de fondements théoriques solides ?

Il y a eu des questions sur le manque de fondements théoriques de MQ parce que le développement du MQ dans les économies occidentales trouve ses racines en dehors du monde académique (Spencer, 1994, p. 447). Les différentes définitions du MQ proposées par ses fondateurs et la grande variété des initiatives thématiques déployées (« la jungle du Management de la Qualité Totale [TQM] » selon Moreno-Luzón & Peris, [1998, p. 338]) semblaient aussi assez déroutantes. Les chercheurs qui ont essayé de trouver les racines théoriques du MQ dans les théories de l'organisation ont conclu qu'il est théoriquement incomplet, équivoque, ou faiblement fondé, et le MQ a été décrit comme un phénomène organisationnel ambigu (Dean & Bowen, 1994 ; Giroux & Landry, 1998 ; Hackman & Wageman, 1995). Spencer (1994) a examiné les modèles organisationnels qui sous-tendent le TQM (mécaniste, organique - qui est lié à la théorie générale du système - et culturel) et a conclu que le TQM est une « philosophie amorphe ».

La théorie de Deming et sa traduction dans la pratique

Selon Rungtusanatham, Ogden, et Wu (2003), trois grandes contributions aux fondements théoriques de MQ ont été proposées, fondées sur le "Système de Connaissance approfondie" de Deming (1993) : Deming lui-même (1993), Anderson, Rungtusanatham et Schroeder (1994) et Hillmer et Karney (1997, 2001). Ces trois contributions ont renforcé la base théorique de cette discipline (voir par exemple Sousa & Voss, 2002). Ces développements théoriques, pourtant, n'ont pas pleinement accompagné la mise en œuvre du MQ dans la pratique, et Dahlgaard-Park (2011, p. 497) a observé des déceptions concernant la mise en œuvre du TQM.

Explicitation des fondements épistémologiques de la philosophie de Deming pour une meilleure compréhension et mise en oeuvre

Nous suggérons que les problèmes de mise en œuvre du MQ peuvent être causés, au moins en partie, par un manque de compréhension des concepts qui fondent la théorie MQ. En effet, il a été observé que MQ est un « concept nébuleux » qui est mal exécuté parce que cela signifie différentes choses pour différentes personnes (Hackman & Wageman, 1995; Zbracki, 1998, cité dans Lemak, Mero, et Reed, 2002). Parce que le MQ est une « philosophie amorphe », les managers ont tendance à se concentrer sur certaines dimensions ou pratiques particulières du MQ, en fonction de leurs besoins spécifiques, mais négligent d'autres aspects de cette approche (Spencer, 1994). Redman et Grieves (1999), Giroux et Landry (1998), et Hackman et Wageman (1995) confirment un écart entre les concepts du MQ et leur mise en œuvre, ce qui peut expliquer les échecs du MQ. Barouch et Kleinhans (2015) concluent que le manque de compréhension des fondements du MQ par les managers est l'une des principales causes de la mise en œuvre minimaliste du MQ.

Dans un article académique récent (Barouch, Ponsignon, 2016), nous avons clarifié les fondements épistémologique du MQ et démontré que la théorie du MQ peut être située dans trois paradigmes épistémologiques qui, intégrés, rendent la théorie de MQ plus cohérente, claire et compréhensible : les paradigmes systémique, pragmatique et constructiviste.

Dans le présent article, nous nous limiterons aux fondements pragmatiques du MQ.

L'école philosophique pragmatique

Les philosophes américains William James, Charles Peirce, et John Dewey, considérés comme les fondateurs de l'école pragmatique de la philosophie, décrivent la vérité comme une notion subjective, dépendant de la personne. Ils soulignent l'importance de mettre la notion de vérité en perspective. En effet, selon Rorty (1995), Dewey voulait écarter l'idée que le but de la connaissance est de révéler une réalité préexistante plutôt que la recherche du genre de compréhension qui permet aux gens de faire face aux problèmes qui se posent. Les philosophes pragmatiques mettent en évidence l'utilité d'une proposition théorique (Rorty, 1995). Un autre trait fondamental du pragmatisme est l'importance accordée à la méthode expérimentale (Lovitt, 1997), qui se compose de quatre étapes : l'hypothèse (définition d'un but spécifique), l'expérimentation, l'analyse des données résultant de l'expérimentation, et l'apprentissage. Pourtant, selon le philosophe pragmatique C. I. Lewis, l'information résultant de l'expérience n'a de sens que si elle est interprétée à travers le prisme d'un concept, et les individus ne manient que les concepts que la société leur offre, en fonction de leurs propres expériences (Lovitt, 1997). Différentes personnes auront donc généralement des interprétations différentes des mêmes circonstances, d'où la nécessité de partager les concepts utiles et d'utiliser des définitions opérationnelles pour leur donner un sens (Lovitt, 1997, p. 101).

L'influence décisive de la philosophie pragmatique sur Shewhart et Deming

De nombreux chercheurs relient le MQ au pragmatisme (Blankenship & Petersen, 1999 ; Cavaleri, 2008 ; Cunningham, 1994 ; Emison, 2004 ; Lovitt, 1997 ; Mauleon & Bergman, 2009 ; Phelps, Parayitam, & Olson, 2007 ; Sliwa & Wilcox, 2008). En particulier, Lewis a eu une influence décisive sur la pensée de Shewhart et Deming, ce qu'ils ont tous deux reconnu (Cavaleri, 2008 ; Lovitt, 1997). On verra ci-dessous que le cycle Plan-Do-Study-Act (PDSA), qui est au centre du MQ, correspond aux quatre étapes de la méthode expérimentale pragmatique. Par conséquent, la plupart des concepts qui constituent la théorie du MQ

peuvent être reliés aux étapes de la méthode expérimentale. Nous montrons ci-dessous le lien étroit entre cinq des concepts clés de l'approche de Deming et le pragmatisme.

Explicitation des fondements pragmatiques de concepts-clé de Deming

Orientation client/ partie intéressées. Emison (2004) soutient que l'orientation client peut être reliée à « l'objectif spécifique » qui constitue la première étape de la démarche expérimentale : le développement d'hypothèses. Dewey a indiqué que la valeur de la connaissance repose sur sa validation par sa mise en pratique, ce qui nécessite un but précis au départ : « la satisfaction des clients correspond à un tel but dans le TQM » (Emison, 2004, p. 58).

Leadership. L'établissement d'une vision, la stratégie et la politique de qualité, sont équivalents à la première étape de la méthode expérimentale (à savoir, définir « l'objectif spécifique »). Deming (1986) insiste sur le fait que le rôle de la direction est de garantir la constance de l'objectif d'amélioration des produits et services. Cette constance permet la validation expérimentale des hypothèses.

Mobilisation des employés. Sur ce point, l'approche de Deming (1993) est similaire à celle de Lewis : le MQ doit être basée sur les définitions opérationnelles communes, d'où l'accent mis sur le partage des concepts et les outils du MQ par la formation et les groupes d'amélioration. Selon Wruck et Jensen (1994), l'une des deux caractéristiques principales de MQ est que la méthode expérimentale scientifique est partagée à tous les niveaux de l'organisation.

L'amélioration continue. Lovitt (1997), Emison (2004), et Mauléon et Bergman (2009) indiquent que l'approche expérimentale est ce qui sous-tend le cycle de PDSA (Plan Do Study Act) de Shewhart et Deming. La première étape est la planification qui découle d'une hypothèse ou d'un concept. La deuxième étape correspond à l'expérimentation. La troisième étape est le jugement ou le test de l'hypothèse : les faits sont les résultats pratiques de l'expérimentation. La quatrième étape correspond à la mise en œuvre des changements basés sur l'apprentissage. (Lovitt, 1997, p. 101). Ceci suggère que l'amélioration continue correspond à l'apprentissage adaptatif, la quatrième étape de la méthode expérimentale. Selon Emison (2004, p. 58), ce principe d'amélioration continue est directement lié à la philosophie de Dewey : « Dewey croyait que l'avancement de la condition humaine nécessite une entreprise d'apprentissage adaptatif basée sur des buts qui révèle la vérité [...]. L'attention du MQ à l'amélioration continue reflète une telle philosophie en action. » Emison (2004, p. 58) ajoute que la démarche de résolution de problèmes utilisée par les groupes d'amélioration correspond aux cinq étapes de l'enquête de Dewey.

Les relations partenariales avec les clients, les fournisseurs et la société. La coopération avec les fournisseurs, les employés, les clients et les autres parties prenantes est également encouragée dans le paradigme pragmatique, qui met l'accent sur des concepts et des pratiques communes.

Conclusion

En résumé, l'influence du pragmatisme sur le MQ est attestée par de nombreux chercheurs. De plus, les concepts clés de Deming et du MQ sont enracinés dans la philosophie pragmatique. Nous pensons que cette compréhension des fondements épistémologiques de l'approche de Deming doit permettre une meilleure compréhension et une application plus fidèle de sa philosophie.

Gilles Barouch est consultant en Management par la Qualité et ancien professeur en Management par la Qualité à Kedge Business School (Bordeaux). Mail : gilles@barouch.com

Frédéric Ponsignon est professeur en Management par la Qualité à Kedge Business School (Bordeaux). Mail : frederic.ponsignon@kedgebs.com

BIBLIOGRAPHIE

Anderson, J., Dooley, K., & Misterek, R. (1991). The role of profound knowledge in the continual improvement of quality. *Human Systems Management*, 10, 243–259.

Anderson, J., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. (1994). A theory of QM underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472–509.

Barouch, G., & Kleinhans, S. (2015). Learning from quality management criticisms. *International Journal of Quality and Service Science*, 7, 201–216.

Blankenship, B., & Petersen, P. (1999). Edwards Deming's mentor and others who made significant impact on his view during the 1920s and the 1930s. *Journal of Management History*, 5, 454–467.

Cavaleri, S. A. (2008). Are learning organizations pragmatic ? *The Learning Organization*, 15, 474–485.

Cunningham, N. (1994). Deming and the vindication of knowledge in the philosophy of C. I. Lewis. *Quality Management Journal*, 1, 7–15.

Dahlgaard-Park, S. M. (2011). The quality movement: Where are you going ? *Total Quality Management*, 22, 493–516.

Dale, B. G., Wu, P. Y., Zairi, M., Williams, A. R. T., & Van Der Wiele, T. (2001). Total quality management and theory: An exploratory study of contribution. *Total Quality Management*, 12, 439–449.

Dean, J. W., & Bowen, D. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through research development. *Academy of Management Review*, 19, 392–418.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.

Deming, W. E. (1993). *The new economics for industry, government, education*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.

Emison, G. A. (2004). Pragmatism, adaptation, and total quality management: Philosophy and science in the service of managing continuous improvement. *Journal of Management in Engineering*, 20(2), 56–61.

Giroux, H., & Landry, S. (1998). Schools of thought in and against total quality. *Journal of Managerial Issues*, 10, 183–203.

Gordon, M. (2009). Toward a pragmatic discourse of constructivism : Reflections on lessons from practice. *Educational Studies*, 45, 39–58.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical conceptual and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40, 309–342.

Hillmer, S., & Karney, D. (1997). Towards understanding the foundations of Deming's management theory. *Journal of Quality Management*, 6, 371–400.

Hillmer, S., & Karney, D. (2001). In support of the assumptions at the foundation of Deming's theory of management. *Journal of Quality Management*, 2, 171–189.

- Lovitt, M. R. (1997). The new pragmatism: Going beyond Shewhart and Deming. *Quality Progress*, 10, 99–105.
- Lemak, D., Mero, N., & Reed, R. (2002). When quality works: A premature post mortem on TQM. *Journal of Business and Management*, 4, 391–410.
- Mauleon, C., & Bergman, B. (2009). Exploring the epistemological origins of Shewhart's and Deming's theory of quality: Influences from C. I. Lewis's conceptualist pragmatism. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2, 160–171.
- Moreno-Luzon, M. D., & Peris, F. J. (1998). Strategic approaches, organizational design and quality management : Integration in a fit and contingency model. *International Journal of Quality Science*, 3, 328–347.
- Phelps, L., Parayitam, S., & Olson, B. (2007). Edwards Deming, Mary P. Follett and Frederick Taylor: Reconciliation of differences in organizational and strategic leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 6, 1–14.
- Redman, T., & Grieves, J. (1999). Managing strategic change through QM : Learning from failure. *New Technology, Work and Employment*, 14(1), 45–61.
- Rorty, R. (1995). *L'espoir au lieu du savoir: Introduction au pragmatisme*. Paris : Albin Michel.
- Rungtusanatham, M., Forza, C., Filippini, R., & Anderson, J. C. (1998). A replication study of a theory of quality management underlying the Deming management method: Insights from an Italian context. *Journal of Operations Management*, 17(1), 77–95.
- Rungtusanatham, M., Ogden, J. A., & Wu, B. (2003). Advancing theory development in total quality management: A 'Deming management method perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 23, 918–936.
- Sliwa, M., & Wilcox, M. (2008). Philosophical thought and the origins of quality management: Uncovering conceptual underpinnings of W. A. Shewhart's ideas on quality. *Culture & Organization*, 14, 97–106.
- Sousa, R., & Voss, C. A. (2002). Quality management revisited : A reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20, 91–109.
- Spencer, B. (1994). Models of organization and total quality management: A comparison and a critical evaluation. *Academy of Management Review*, 9, 446–471.
- Wruck, K. H., & Jensen, M. C. (1994). Science, specific knowledge, and total quality management. *Journal of Accounting and Economics*, 18, 247–287.
- Zbracki, P. M. L. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, 43, 602–636.