



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

## Les instruments de gestion de la qualité dans l'entreprise

Michel Nakhla

---

**Citer ce document / Cite this document :**

Nakhla Michel. Les instruments de gestion de la qualité dans l'entreprise. In: Économie rurale. N°217, 1993. La qualité dans l'agro-alimentaire. pp. 64-68;

[https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1993\\_num\\_217\\_1\\_4575](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1993_num_217_1_4575)

---

Fichier pdf généré le 08/05/2018

## ATELIER "E"

### LES INSTRUMENTS DE GESTION DE LA QUALITÉ DANS L'ENTREPRISE

Synthèse des communications présentées en séances parallèles

par Michel NAKHLA\*

---

#### Intervenants

---

**D. BARRE , G. BAUD , G. COUTURIER,  
L. LAGRANGE (ENITA Clermont-Ferrand)**

**Approche de la qualité à partir de mémoires de fin d'études ou différentes représentations de la qualité dans les PME agro-alimentaires.**

**J.J. DAUDIN (INA Paris-Grignon)**

**Les aspects statistiques du contrôle de la qualité : panorama du champ et nouveaux outils.**

**R. FAILLENET (ENITIAA Nantes)**

**Gestion de la qualité dans les entreprises agro-alimentaires. Observation des pratiques de quelques entreprises.**

**M.C. GARNIER (Bonduelle)**

**La mise en place de l'assurance-qualité dans une entreprise de transformation de légumes : intérêt et difficultés.**

**M. NAKHLA (INA Paris-Grignon et C.G.S.)**

**Instrumentation économique de la qualité. L'exemple des usines d'un groupe laitier.**

**J. NEFUSSI (INA Paris-Grignon),  
J.B. PHILIPPOT (ESA Angers)**

**La compétitivité des entreprises et outils de coordination externes : la mesure de la qualité dans la filière viande porcine en France et au Danemark.**

**R. TREILLON (ENSIA Massy)**

**Diagnostic qualité totale en IAA.**

Le monde industriel connaît, depuis une quinzaine d'années, une profonde transformation ; le passage de "l'économie de masse" à "l'économie de variété" a conduit de nombreuses entreprises à se poser la question de leurs organisations et de l'instrumentation de leurs activités. Ce passage se traduit par une remise en cause de la traditionnelle divergence entre une exigence de bas prix et une exigence de qualité. La demande du consommateur aujourd'hui, en terme de différence qualitative, ne peut être satisfaite qu'à des prix plus élevés. A cela est venue se rajouter la complexité des systèmes industriels qui exige une maîtrise de l'organisation de ces systèmes dont le coût n'a cessé de croître.

Aujourd'hui, du fait de la convergence de trois principaux facteurs : la possibilité de réduire les coûts de la non-qualité, le développement de techniques de contrôle des diverses dimensions de la qualité et l'exigence qualitative supplémentaire de la part du consommateur, il devient nécessaire de viser un niveau supérieur de rationalisation et de maîtrise du système de production de

masse (voir l'article de J. de Bandt "Qualité et performances industrielles" dans ce même numéro).

C'est dans ce cadre qu'il convient de positionner l'objectif de l'atelier "E" dont le débat s'articule autour d'un certain nombre d'approches d'instrumentation de la qualité dans l'entreprise. Les différentes communications de cet atelier tentent de cerner les instruments, les technologies, les procédures d'identification de mesure et de contrôle de la qualité dans l'entreprise agro-alimentaire. La variable qualité recouvre ici à la fois, la qualité de la matière première, la qualité liée à la transformation de cette matière, la qualité du produit fini et la qualité de service. De façon générale, les différentes analyses présentées dans cet atelier renvoient à deux grandes catégories de questions :

- comment les différents acteurs de l'entreprise maîtrisent et mobilisent des savoirs techniques pour évaluer et mesurer les diverses dimensions de la qualité ?

---

\* Institut National Agronomique Paris-Grignon et Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris.

- quelles sont les modalités par lesquelles ces acteurs interagissent et quel jeu organisationnel se met en place autour de la qualité ?

Par rapport à la première problématique, les contributions mettent en évidence qu'il y a au moins deux manières de poser la question de l'instrumentation de la qualité dans l'entreprise. La première est celle qui met l'accent sur l'efficacité économique et sur la rationalisation technique ; cette approche constitue un cadre implicite de l'évaluation de l'action productive. La seconde manière est de mettre en avant les représentations de la qualité et la juxtaposition de plusieurs cultures de production.

Même si chaque contribution semble tirer son énoncé d'un référentiel de changement, en lisant entre les lignes, elles s'accordent sur l'essentiel c'est-à-dire sur la diversité et sur l'hétérogénéité des formes organisationnelles de la production, ce qui renvoie à la deuxième problématique. Cette deuxième préoccupation est guidée par une redéfinition des nouveaux principes d'efficacité. Tout se passe comme si l'on découvre aujourd'hui l'existence d'un enjeu économique qui était jusque-là masqué par la stabilité de l'environnement et qui ne se traduit pas nécessairement d'une manière simple dans les normes classiques de productivité.

Partant de ces deux problématiques nous allons établir, un regroupement des communications présentées dans cet atelier.

A partir de ce regroupement nous allons voir, dans une première partie, comment se construit, à partir des observations de quelques entreprises, une représentation de la qualité. Dans la deuxième partie nous allons voir comment, à partir d'une certaine représentation, on peut envisager un dispositif d'instrumentation de la qualité. Et enfin, dans la troisième partie, nous allons montrer comment émerge la question de l'interaction entre l'instrumentation et l'organisation de l'entreprise.

Comme on vient de le dire, il est possible d'établir un rapprochement entre les différentes contributions : le texte de R. Faillenot, celui de D. Barre, G. Baud, G. Couturier et L. Lagrange et celui de J. Nefussi et JB. Philipot portent sur l'observation des pratiques et des représentations de la qualité dans quelques PME agro-alimentaires : le premier texte montre qu'il est difficile d'améliorer la compétitivité à partir d'une approche qualité ; le deuxième texte montre que la qualité ne relève pas encore du niveau stratégique dans les PME et le troisième texte, insiste sur les modes de représentation de la qualité dans la filière viande porcine en France et au Danemark.

La contribution de JJ. Daudin passe en revue un panorama d'outils de contrôle de la qualité dérivés des statistiques. L'application de ces outils dans les entreprises agro-alimentaires reste très limitée.

Quant à MC. Garnier, elle souligne dans sa contribution les intérêts et les difficultés de la mise en place de l'assurance-qualité dans une entreprise de transformation de légumes.

Dans sa communication R. Treillon s'intéresse au calcul des coûts cachés liés aux dysfonctionnements et de non-qualité dans l'entreprise selon la méthodologie Savall.

Le texte de M. Nakhla part de la problématique de l'instrumentation économique de la qualité pour montrer comment se mettent en place des processus d'apprentissage autour de ces outils qui remettent en cause les procédures internes de fonctionnement de l'entreprise.

## I. L'OBSERVATION DES PRATIQUES ET DES REPRÉSENTATIONS DE LA QUALITÉ

### Peut-on établir un lien entre qualité et compétitivité ?

La contribution de R. Faillenot traite de l'observation des pratiques de qualité dans quelques entreprises ; il s'agit de la mise en place de système d'assurance-qualité et de la certification en liaison avec un objectif d'amélioration de la compétitivité. Après un rappel sur la qualité et sur son utilisation, très variée, dans l'entreprise, l'auteur s'intéresse dans un premier temps au développement des services qualité. La fonction de ces services apparaît comme rarement définie avec précision ; la plupart du temps, elle consiste à suivre, mesurer la qualité des produits finis et des matières premières, c'est-à-dire la conformité à des spécifications établies. L'influence du service qualité sur l'établissement des spécifications n'est pas très significative.

Les services "qualité" se centrent essentiellement autour d'un rôle de surveillance limitée, leur participation à l'amélioration de la compétitivité reste difficile à démontrer.

Dans un deuxième temps le texte de R. Faillenot tente d'analyser l'influence des normes AFNOR sur les pratiques des entreprises. L'auteur avance l'hypothèse selon laquelle l'effort consenti par les entreprises pour la certification les détourne des autres utilisations possibles de la notion de la qualité. Et tout particulièrement de celle qui fait de la qualité l'élément central des gains de compétitivité. Cependant, le recours à ces pratiques, inspirées par les normes sur la certification, semble conforter la position de nombreux services qualité.

Cette contribution laisse ouverte la question de la difficulté et de la maîtrise du lien entre la qualité et la compétitivité.

### La gestion de la qualité dans les IAA : une grande variété de situations

Le texte de l'équipe L. Lagrange cherche, à partir d'un échantillon de 22 entreprises agro-alimentaires, à comprendre comment se met en place la qualité dans les entreprises ; différents stades de gestion de la qualité sont ainsi mis en évidence. Les entreprises analysées sont répertoriées selon trois types :

- les entreprises qui réalisent *a posteriori* des contrôles de leurs produits sans enclencher l'étude des causes de non-conformité et la mise en œuvre d'actions préventives : c'est une démarche essentiellement "curative",

- les entreprises qui mettent en place une assurance interne de la qualité pour obtenir des produits conformes sur le plan réglementaires et notamment bactériologiques. Les méthodes utilisées sont souvent les mêmes : démarche HACCP (Hasard Analysis Critical Control Points), diagramme cause/effet, plan d'échantillonnage, diagramme de Pareto,

- les entreprises engagées dans différentes phases de la norme ISO 9002.

Par ailleurs, le travail effectué par cette équipe montre que les entreprises de l'échantillon étudié se répartissent, d'une manière quasi égale, entre trois niveaux d'organisation de la fonction qualité : le premier niveau correspond à une gestion de la qualité "au coup par coup", le second correspond au cas où la fonction qualité existe, bien identifiée mais confiée à une personne ayant une autre fonction dans l'entreprise et le troisième niveau se traduit par la présence d'un service qualité ou d'un responsable qualité dans l'entreprise.

Cette communication apporte un éclairage précis sur la manière dont l'entreprise intègre le changement à travers la variable qualité. Même si les entreprises agro-alimentaires se sont bien engagées dans des actions de gestion de la qualité, elles continuent à la subir (pression de la grande distribution...) plutôt que de les initier de manière volontariste et prospective, ce qui montre que la qualité est loin d'être intégrée dans la stratégie de l'entreprise.

Ce travail pousse à s'interroger sur les éléments structurants d'une action qualité dans l'entreprise ; il nous semble que les exigences sont une sorte de fusion entre les exigences de procédé de fabrication, les exigences de marché et les exigences d'usage.

Les deux communications posent, en effet, le problème des nouvelles formes de productivité (économique ou organisationnelle) qui représentent une incertitude supplémentaire pour les systèmes de production. Il faut noter que ces deux textes soulignent la complexité d'une interprétation des logiques économiques en jeu et d'une certaine efficacité supplémentaire qui peut dépasser les frontières de l'entreprise ; R. Faillenot suppose par exemple "qu'une action du type compétitivité par la qualité appliquée au domaine des achats aurait une toute autre allure, et pourrait prendre, par exemple, la forme d'un programme d'analyse de la valeur appliquée aux produits achetés à l'extérieur".

### **La qualité comme moyen de stimulation de la coordination externe**

Le texte de J. Nefussi et de JB. Philippot s'intéresse à l'étude de la compétitivité des filières viande porcine en France et au Danemark. Les deux auteurs montrent que l'un des principaux facteurs-clés de succès repose, au-delà des niveaux de coût de revient, sur la capacité de coordination interne et plus encore externe basée sur un consensus de la représentation de la qualité entre clients et fournisseurs. La représentation de la qualité de la viande est instrumentée aujourd'hui dans les deux pays par deux réglementations différentes qui se traduisent par deux niveaux de compétitivité différents. En d'autres termes pour les auteurs, la représentation de la qualité et son instrumentation constituent un objet privilégié pour mener une analyse des outils de coordination externe.

Mais, une des questions que soulève ce texte est l'articulation de ces outils de coordination externe et ceux utilisés au sein de l'entreprise ; l'expérience montre que ce type de lien est difficile à maîtriser parce qu'il faut inventer à la fois de nouvelles représentations et de nouveaux rapports sociaux acceptables par les acteurs. Ces deux auteurs s'in-

terrogent longuement sur la nature d'une coordination externe comme modèle d'organisation, mais abordent assez peu la manière dont cette coordination se construit et se pilote dans l'entreprise.

A partir de l'ensemble de ces contributions, on peut souligner une particularité qui renvoie à l'opposition entre qualité marchande et qualité industrielle (P. Boisard, M.T. Letablier, 1987) ; cette opposition pose le problème des différentes représentations ou "conventions de qualité" selon le type d'acteurs en jeu.

Si l'on confronte ce qui vient d'être dit à notre propre expérience d'intervention dans les entreprises, nous pouvons mettre en évidence, au-delà de ces observations, quelques caractéristiques qui dépassent le cadre de l'industrie agro-alimentaire : les reconstructions de l'objet qualité dans l'industrie sont stimulées par des schémas de rationalisation renouvelables en permanence. Ces schémas, qui répondent à des crises industrielles, favorisent des processus d'apprentissage et d'émergence de nouveaux acteurs qui, à leur tour, permettent de renouveler les principes de coordination, les savoirs et les configurations des relations entre les acteurs.

Il n'y a donc pas une seule représentation de la qualité, ou de mode de coordination entre les acteurs de la production mais une grande variété de situations ; pour les comprendre il faut étudier à la fois les ruptures et les crises de l'instrumentation des systèmes de production, et les relations et la distribution des savoirs entre les acteurs.

## **II. L'INSTRUMENTATION STATISTIQUE ET ÉCONOMIQUE DE LA QUALITÉ**

### **Le contrôle statistique de la qualité : quelles difficultés ?**

La communication de JJ. Daudin fait une présentation générale des outils statistiques du contrôle de la qualité qui sont à la disposition des responsables de la qualité, donne des éléments pour sélectionner un mode de contrôle adapté au problème de chacun et enfin souligne des orientations nouvelles du contrôle de la qualité dans l'entreprise. Selon JJ. Daudin, la première question à résoudre, et la plus difficile, consiste à se fixer des objectifs de qualité qui conditionnent la suite des opérations d'amélioration de la qualité.

A ce niveau, JJ. Daudin, soulève quelques interrogations concernant la multiplicité des choix des modalités du contrôle qualité : faut-il un contrôle statistique ou un contrôle exhaustif ? Faut-il utiliser des cartes de contrôle pour maîtriser le processus de production ou mettre en place des contrôles de réception en fin de chaîne et lors de l'arrivée des matières premières ? Quelle carte de contrôle choisir (avec quelle taille d'échantillon, quelles limites de contrôle et quelle périodicité des échantillons) et quels plans de contrôle de réception (simple, double, multiple ou progressif, par variable ou par attribut) ?

Il est nécessaire, malgré cette difficulté de choix, de disposer d'indicateurs quantifiés permettant de mesurer la qualité des produits ou des procédures. Très souvent, ces mesures sont obtenues par échantillonnage ; beaucoup d'outils statistiques ont été développés dans ce sens

comme la maîtrise statistique des procédés, les plans de contrôle de réception et la méthodologie des plans d'expérience. Dans certains cas, il est possible d'obtenir plusieurs plans de contrôle, ce qui donne la possibilité de choisir la procédure la plus économique en terme de nombre d'objets échantillonnés.

Parallèlement à ces choix multiples, la maîtrise de la qualité suppose une motivation à tous les échelons de l'entreprise et une extension de la qualité aux services associés au produit. L'auteur insiste sur le fait que ces approches de la qualité restent très limitées dans les entreprises agro-alimentaires.

### **Mesure des coûts cachés : peut-on parler d'une approche qualité totale ?**

L'intervention de R. Treillon porte sur la démarche de diagnostic de la qualité totale en IAA, avant de développer cette démarche, l'auteur considère que les améliorations de productivité dans l'entreprise ne dépendent pas seulement de l'évolution des systèmes techniques, mais aussi des gains d'efficacité potentiels liés à l'organisation et aux conditions de travail. Leur évaluation suppose un diagnostic ouvert à toutes les dimensions de l'entreprise (techniques, sociales et économiques).

Deux orientations structurent ce diagnostic : une orientation participative qui implique l'intervention d'un agent extérieur pour prendre du recul par rapport à l'organisation en place ; la participation des acteurs concernés est indispensable pour garantir l'efficacité de l'action engagée. Une seconde orientation, plus économique, basée sur le calcul des coûts cachés (1) liés aux dysfonctionnements de l'entreprise.

R. Treillon choisi de développer cette dernière orientation qui, selon lui, intègre étroitement la dimension sociale de l'entreprise et sa performance économique. Les dysfonctionnements engendrent des coûts pour l'entreprise, qui sont en général des coûts cachés, c'est-à-dire qui n'apparaissent pas explicitement dans les systèmes d'information de l'entreprise. La démarche socio-économique vise la mesure des coûts cachés grâce à une méthode d'analyse centrée sur cinq rubriques d'indicateurs socio-économiques : absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, qualité des produits et productivité. Pour chaque rubrique, il s'agit d'apprécier les dysfonctionnements, de répertorier les régulations organisationnelles mises en place pour les corriger et d'en chiffrer le coût. La démarche consiste ensuite à conduire des actions de changement des structures de travail et des comportements humains pour réduire les coûts cachés. Les règles de calcul se basent sur quatre éléments de coût : sur la consommation, sur les salaires, sur le temps et sur la non-production.

A une interrogation concernant la manière d'affecter ces coûts à des catégories de personnes, l'auteur souligne que l'on commence d'abord par différencier les coûts par type d'opérateurs que l'on agrège ensuite pour donner une idée sur l'importance de ces coûts cachés au niveau de l'entreprise. Plusieurs participants s'interrogent sur le lien de ce type de calculs avec une démarche annoncée comme un diagnostic de la qualité totale ; en effet, dans cette mé-

thodologie, les données relatives à la qualité de service et des dysfonctionnement liés aux fournisseurs, par exemple, restent absents de ce raisonnement. D'autres interrogations portent plus particulièrement sur la mise en dynamique de cette méthodologie et sur le pilotage et l'évaluation des actions décidées.

### **Quels rôles peut-on assigner à l'instrumentation de la qualité dans l'entreprise ?**

La communication de M. Nakhla regroupe les pratiques en matière de gestion de la qualité en trois grandes catégories :

- *la pilotage par indicateurs* : cette approche concerne une évaluation non pas sous l'angle des coûts, mais selon des indicateurs de performances qui cherchent à mesurer la qualité générée de tout ou partie du processus de production par rapport à une norme ou à un objectif : rendement matière, taux d'utilisation main-d'œuvre, réclamation, taux de rebuts, taux d'indisponibilité des différents équipements...

- *la comptabilité et la qualité* : les principes de base consistent à évaluer le coût comptable d'une fonction ou d'un service qualité. Pour cela on décompose à partir des données de la comptabilité générale, les frais qui peuvent être imputés à ces entités. Cette approche a l'avantage de fournir des indications sur les coûts et les budgets d'un point de vue comptable ;

- *le coût de la qualité et de la non qualité* : ne pouvant pas toujours mesurer les actions qualité de façon directe, cette approche mesure son inverse (l'évaluation de la qualité par les coûts de la non-qualité, la maintenance par les coûts de la non-maintenance).

La principale raison est que les performances d'un système industriel résulte de plus en plus d'un couplage entre systèmes technico-économiques et structures organisationnelles ; un tel couplage ne s'obtient que par la prise en compte très fine des interactions entre logiques économique, technique et organisationnelle. L'objectif principal est de chercher à évaluer le coût d'obtention de la qualité souhaitée au sein de l'entreprise en distinguant les coûts liés à la non-qualité des produits et ceux liés à la non-qualité du travail et de son organisation.

D'autres approches s'intéressent à l'appréciation quantitative des recettes et des non-dépenses liées à une politique de zéro défaut ou zéro panne. Le principe de cette appréciation est de partir d'une situation idéale et d'évaluer le manque à gagner par l'absence de la qualité (ou de la maintenance) en essayant au maximum de s'affranchir du regard comptable.

Selon M. Nakhla, dans les usines où des expériences d'instrumentation de la qualité ont été menées, il devenait nécessaire d'associer de plus en plus des fonctions à des ensembles d'objectifs interdépendants. Mais, la mise en évidence du rôle d'une démarche d'instrumentation souligne bien les principes associés à la création de nouvelles fonctions de coordination et la nécessité pour les responsables opérationnels de saisir la nature des changements attendus de la complexification de la structure des usines ou

1. Selon la démarche socio-économique de H. Savall.

ateliers. Par exemple, la responsabilité du contrôle exige un homme qui puisse s'imposer par son expérience et sa compétence, pour former et diriger les contrôleurs, être garant de la précision des données issues du contrôle vis-à-vis des différents chefs d'atelier, et aussi, pouvoir participer à l'évolution des rapports avec le contrôle qualité dans le but d'instaurer une véritable collaboration.

L'instrumentation économique de la qualité se trouve, selon M. Nakhla, investie d'un rôle de producteur de normes et devient un instrument de coordination support d'un savoir nouveau. Cela se traduit par l'émergence d'un métier qui, à partir de connaissances détaillées des interactions techniques et humaines, conçoit des représentations de la qualité et des arbitrages en termes de performances et de coût, ce qui relève, en quelque sorte d'une "ingénierie de conduite" des process de fabrication.

C'est donc en analysant le passage à une instrumentation économique de la qualité que l'auteur a mis en évidence l'évolution de l'organisation et éclairer l'alternative qu'il y a entre un pilotage de la qualité par "l'économique" ou par "le physique".

A partir des approches d'évaluation, statistiques ou économiques de la variable qualité, qui viennent d'être présentées, il est possible de se poser la question de la portée de ce type d'instrumentation. On peut postuler que ces dispositifs de gestion peuvent être conventionnels, plus ou moins formalisés, et dépendant des objets manipulés. Mais, ils permettent, en faisant nôtre les analyses de Hatchuel et Moïdon (1992) développées dans d'autres secteurs, de contribuer à structurer des logiques organisationnelles même s'ils ne sauraient déterminer directement des comportements.

### III. COORDINATION INTERNE ET ORGANISATION DE LA FONCTION QUALITÉ DANS L'ENTREPRISE

Les débats suscités par l'ensemble de ces communications se sont d'abord centrés autour de la place des acteurs de la qualité dans l'entreprise ; on peut noter que ces interrogations concernent notamment la perception des procédures trop formalisées comme les normes ISO qui risquent de figer cette fonction qui par nature présente un aspect transversal. D'autres interrogations posent le problème du rattachement hiérarchique de ce type de fonction : faut-il la rattacher à la fonction fabrication ou à la fonction commerciale ? Faut-il la spécialiser ou lui laisser davantage un rôle d'animation et de coordination entre les différentes fonctions dans l'entreprise ?

D'autres intervenants s'interrogent plus particulièrement sur les types d'instruments compatibles avec les logiques d'actions des acteurs "qualité" ; cela semble dépendre du statut de ces derniers dans l'entreprise. Selon qu'ils soient considérés comme des techniciens ou

comme des stratèges les démarches d'instrumentation restent à définir et à recontextualiser parce que les savoirs en jeu sont différents.

Les tendances observables aujourd'hui dans l'industrie agro-alimentaire montrent que l'on peut trouver des organisations "qualifiantes" où interviennent des acteurs polyvalents dont le champ de compétence est élargi et englobe à la fois des tâches réellement techniques et des tâches d'animation. Ces industries ont leurs spécificités qui font que l'intensité capitaliste combinée à des exigences d'hygiène et de sécurité relativise l'importance de la main-d'œuvre.

Plusieurs dispositifs participatifs sont mis en place, ils constituent autant d'outils destinés à structurer les savoirs et les connaissances qu'à pallier les décalages entre une forme de travail "stable" et un environnement économique et technologique en évolution. A cette discussion, on peut rajouter les interrogations sur le sort qui est réservé au modèle socio-productif dans les différentes communications où il faut conjuguer les changements économique-techniques avec les facteurs liés aux relations entre les acteurs en place.

Cela revient à s'intéresser non plus seulement à l'instrumentation mais aussi aux accords qui font fonctionner les coordinations et faciliter l'apprentissage organisationnel ; ce qui, en définitive, semble refléter un nouveau modèle d'efficacité économique.

Un des débats amorcé également dans cet atelier est le rapport entre instrumentation et dynamique de l'organisation, les complexités qui découlent de l'évolution de l'environnement économique amènent à chercher des formes de coordination d'organisation collectives et décentralisées au sein desquelles il faut s'interroger sur les modalités de l'apprentissage. Ce qui laisse supposer que l'acteur est doté de capacité d'apprentissage et de production "autonome" de savoirs.

A partir de ces débats, plusieurs prolongements peuvent être envisagés pour approfondir ces réflexions :

1) comment les instruments de gestion de la qualité vont-ils s'inscrire dans les représentations et les savoirs mobilisés dans l'action ? 2) la capacité d'apprentissage, c'est-à-dire de maîtrise d'un nouveau procédé, d'un nouvel outil, d'une nouvelle organisation, ne devient-elle pas un critère central de l'efficacité économique ? 3) l'instrumentation qui permet de mieux découvrir les logiques d'action en place ou d'éclairer de nouvelles lectures de l'efficacité ne favorise-t-elle pas, en même temps, l'apprentissage individuel et organisationnel ?

### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABERNATHY (1978). - *The productivity dilemma*. John Hopkins University Press, 267 p.

P. BOISARD et M.T. LETABLIER (1987). - *La Camembert : normand ou normé*. Deux modèles de production dans l'industrie fromagère.

In *Entreprises et produits*, Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi, n°30, pp. 1-29.

A. HATCHUEL et J.C. MOÏDON (1992). - "Modèles et apprentissages organisationnel". Document de travail, Centre de Gestion scientifique, Ecole des Mines de Paris.