

Cet article est disponible en ligne à l'adresse :

[http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=RFG&ID\\_NUMPUBLIE=RFG\\_171&ID\\_ARTICLE=RFG\\_171\\_0141](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RFG&ID_NUMPUBLIE=RFG_171&ID_ARTICLE=RFG_171_0141)

---

## Islam et management. Le rôle d'un univers de sens

par Philippe D'IRIBARNE

| Lavoisier | Revue française de gestion

2007/2 - n° 171

ISSN 0338-4551 | ISBN 978-2-7462-1771-3 | pages 141 à 156

---

Pour citer cet article :

— D'iribarne P., Islam et management. Le rôle d'un univers de sens, Revue française de gestion 2007/2, n° 171, p. 141-156.

---

Distribution électronique Cairn pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



# Islam et management

## Le rôle d'un univers de sens

**L'islam, comme toute autre religion, n'a aucun effet magique sur le fonctionnement des entreprises. Par contre il est susceptible d'y jouer un rôle en contribuant à modeler l'univers mental au sein duquel le management prend sens. La mise en place réussie d'une démarche de qualité totale dans la filiale marocaine d'une entreprise internationale illustre bien ce processus. Une réforme des comportements a pris sens en rapprochant la manière d'être attendue et le modèle du bon musulman. L'action de l'entreprise (dont une manière d'agir singulière du directeur général) a rendu ce rapprochement crédible.**

Quand on analyse la diversité des manières de vivre et de travailler ensemble que l'on rencontre sur la planète, on ne peut qu'être frappé par l'étendue des différences que l'on observe entre des pays marqués par une même grande tradition religieuse. Cela est vrai pour les sociétés dites « chrétiennes », même si l'on s'en tient aux sociétés « protestantes », telles, par exemple, les États-Unis et les Pays-Bas (Iribarne, 1989). Et cela l'est également pour les sociétés « musulmanes » ; ainsi la société marocaine est bien différente de la société indonésienne (Geertz, 1968). Il ne faudrait donc pas, en procédant à une lecture sans doute rapide de Max Weber, surestimer l'influence des traditions religieuses sur le fonctionnement des sociétés, et en particulier des entreprises et des économies. Mais il ne faut pas pour autant sous-estimer cette influence. Certes, celle-ci ne revêt pas un caractère automatique (on a envie de dire magique), mais elle est susceptible d'apparaître en interaction avec d'autres facteurs, et au premier chef en contribuant à donner sens à des pratiques de management. Pour ma part, la façon dont cette influence est susceptible de s'exercer m'est bien apparue en analysant, au milieu des années 1990, le fonctionnement de l'usine Sgs-Thomson (Maintenant

STMicroelectronics) de Casablanca<sup>1</sup>. Cette usine venait de connaître une transformation spectaculaire de sa gestion et de ses performances. Pour l'essentiel celle-ci était attribuée par nos interlocuteurs de tous niveaux à la mise en œuvre de méthodes de gestion nouvelles, présentées sous la bannière du TQM (*total quality management*)<sup>2</sup>. Mais, il est apparu, à les entendre que si cette démarche a été reçue, c'est qu'elle a pris sens dans des repères spécifiquement marocains, au sein desquels l'islam, ou plus précisément une conception marocaine de l'islam, tient une place essentielle.

## I. – UNE RUPTURE CULTURELLE

### 1. De nouvelles manières d'être et d'agir

Le renouveau de la gestion qui s'est produit dans les années 1990 à Sgs-Thomson Casablanca a conduit, tant en matière de qualité des produits que de productivité, à un progrès remarquable des résultats techniques de l'usine, comparés avec ceux des usines sœurs situées dans d'autres pays, et en particulier en Asie du Sud-Est. L'ensemble de nos interlocuteurs a mis en relation cette évolution avec un changement spectaculaire de comportements, à tous les niveaux, dans le rapport au travail et, plus encore, dans la qualité des relations, entre échelons hiérarchiques comme en matière de coopé-

ration horizontale. On voit constamment opposer un monde passé, où une autorité qui surveille et punit faisait régner la crainte, où chacun se méfiait d'autrui, à un monde présent d'ouverture, de confiance de coopération dans la recherche commune de solutions aux difficultés rencontrées, d'engagement de chacun dans son travail.

Pour évoquer la façon dont s'exerçait l'autorité dans le passé, l'image du policier a été abondamment utilisée. « Avant, le management c'était un policier », déclare par exemple un superviseur. Soumis à ce type d'autorité chacun craint d'être déclaré coupable et sanctionné; « avant, quand c'était un problème de maintenance c'était un problème de maintenance; donc vous êtes le seul impliqué, vous êtes le seul coupable; [...] ; avant, c'était un sentiment, ça faisait peur quand même, d'avoir un problème qui bloque la production, et que vous êtes le seul responsable direct ». Dans un tel monde il est tentant de tirer tant bien que mal son épingle du jeu, en détournant vers autrui les menaces auxquelles on est soumis: « avant, tout le monde se jetait la balle, comme au commissariat, « c'est pas moi ». Il est question de méfiance, de blocage, de timidité. Chacun se tient sur ses gardes, fait très attention à ce qu'il dit. « Avant, rapporte un cadre, quand je demandais une information à un technicien ou à une opératrice, c'est comme si je lui demandais de me rendre

1. L'usine fabrique des composants électroniques. L'enquête y a été effectuée, en janvier 1995, avec P.-F. Garrigou-Lagrange, à la demande de la Caisse française de développement (maintenant Agence française de développement), désireuse de donner son succès en exemple aux entreprises du Maghreb. Une première analyse a été présentée dans (Iribarne, 1997) et reprise dans (Iribarne, 1998). Une comparaison faite ultérieurement avec un cas mexicain a conduit à approfondir l'analyse, spécialement en ce qui concerne l'adaptation à la variété des contextes locaux qu'implique l'utilisation d'outils universels de management (Iribarne, 2002b).

2. Le TQM (*Total Quality Management*) est une démarche de gestion de la qualité qui vise à fédérer et mobiliser toute l'entreprise et son personnel autour d'un objectif commun, à savoir parvenir à une qualité parfaite. Cette démarche TQM de réduction des gaspillages et d'amélioration des résultats intègre stratégie, organisation, performance et dimension humaine, d'où son appellation.

compte; il réagissait mal, je réagissais mal aussi (...). Je demandais des choses aux gens, ils ne me répondaient pas ou disaient n'importe quoi; ils se demandaient pourquoi il me demande ça; qu'est-ce qu'il va faire avec ça ». Face à un supérieur n'admettant pas la contestation il était difficile de s'exprimer: « Il y a la peur entre les gens rapporte un superviseur, il y a des endroits où « c'est mon chef » ça crée une sorte de blocage sur le cerveau; si on voit un ingénieur qui veut faire beaucoup de choses, il se sent bloqué par ce que son chef lui dit, même s'il n'est pas d'accord ». La « timidité » passée des opératrices est fréquemment mentionnée, par les cadres comme par la maîtrise. Cet autoritarisme se combinait avec un manque de transparence et d'honnêteté. On travaillait, relate un superviseur « dans l'obscurité ». La dissimulation généralisée favorisait la multiplication des rumeurs. On avait, affirme un cadre « des bruits de couloir qui cassent le moral à tout le monde ». Certes, même si les plus enthousiastes n'en parlent plus qu'au passé, ce monde ancien n'a pas disparu. Les progrès réalisés sont inégaux; un chef de service responsable de deux départements le marque bien: « [dans le premier service] il y a trois responsables qui sont au même niveau; toutes les personnes travaillent ensemble, et avec les gens d'en dessous; quand il y a un problème tous les gens essayent de le résoudre entre eux »; par contre « ce n'est pas le cas au niveau du [le deuxième service], où j'ai le défilé des ingénieurs l'un après l'autre qui viennent me voir: "j'ai fait, l'autre n'a pas fait" ». Au sein du service qui est le plus en avance dans la démarche, des difficultés demeurent. Une opératrice vedette de ce service se plaint de ses collègues: « ma direction a un bon comportement [...] mais les opérateurs,

les opératrices, avec nous, les gens de la ligne, on a trouvé des difficultés avec ces gens là ». Mais, une manière de travailler ensemble notablement différente de celle qui prévalait auparavant a été sans cesse évoquée et on ne peut douter qu'elle ait largement pris corps dans l'entreprise.

Dans la nouvelle façon de diriger qui s'est développée, l'autorité encourage, reconnaît, explique, sensibilise, anime; « actuellement, affirme un superviseur, on a une direction qu'on sent comme une direction qui nous écoute; elle est à côté de nous, ce n'est pas comme avant »; « Le chef nous traite gentiment, il explique, avant ce n'était pas comme aujourd'hui », relate une opératrice. « On est arrivé à sensibiliser les gens. » « On a des groupes de travail, relate un chef de service, il n'y a pas d'accusé. » On fait confiance à chacun. « Les employés, ils sont responsables de lui-même » affirme une opératrice. « Il n'y a personne qui me surveille. », rapporte un superviseur. Les portes se sont ouvertes, les barrières abaissées, au propre et au figuré, entend-on affirmer à tous les niveaux: « Il n'y a pas de cloison, un directeur ou un subordonné, ou une opératrice. » (superviseur); « les niveaux se rapprochent, il n'y a pas de barrière » (cadre); « il n'y a pas de cloison, pas de clan » (cadre). L'information circule.

Ce nouveau cours, facteur de « transparence », prend le contre-pied des pratiques traditionnelles de dissimulation et de manipulation. « La transparence, précise un chef de service, arrêter de jouer, arrêter la langue de bois. » La « porte ouverte » de l'autorité, qui, selon un cadre, « aide à avoir la confiance », symbolise cette « transparence ». « Quand j'ai des problèmes, ajoute l'intéressé, je les dis tels qu'ils sont, à la bonne personne ». On est dans un processus

cumulatif. « Les gens commencent à croire que l'information n'est pas cachée. », affirme un cadre. « Maintenant, quelqu'un qui demande quelque chose, on sait que c'est parce qu'il en a besoin », relate un de ses homologues.

Ce climat de coopération est source d'efficacité: « aujourd'hui il y a un problème, on se réunit, on comprend pourquoi », « maintenant c'est beaucoup plus positif, on propose des solutions », rapportent divers superviseurs. Le travail collectif est plus efficace. « Quand il y a un problème, résume un chef de service, les gens essaient de le résoudre entre eux. [...] ; parfois [dans le fonctionnement ancien] on passait beaucoup plus de temps à résoudre le problème entre les gens que le problème technique, ils passaient beaucoup plus de temps à s'entretenir. [...] Il n'y a plus de problème entre les membres du groupe qui masquent le problème technique. » Une attitude de responsabilité a succédé à la peur du gendarme. « Maintenant il y a implication de tout le monde. » note un superviseur. « Avant, relate un cadre, il n'y avait que l'encadrement qui était concerné. Lorsqu'on a un retard, on a des filles qui elles-mêmes s'organisent pour faire des heures supplémentaires; aujourd'hui quand la fille rentre, elle demande ce qu'on a comme retard; quand elle a fini, elle regarde ce qu'elle a fait. » Les problèmes peuvent venir au jour et sont mieux traités; « la façon de travailler change, on a actuellement beaucoup de réunions, ce n'est pas comme avant et on a l'impression que c'est le point le plus important parce que ces réunions nous permettent ou plutôt nous servent à résoudre beaucoup de problèmes » (opératrice).

En fin de compte, cette évolution influence les résultats: « On n'a plus la même façon

de voir les choses, la même façon de prendre le problème comment on le résout, comment on le pose. Les résultats ont augmenté ».

## 2. Une rupture avec l'environnement

Nos interlocuteurs ont souligné le caractère exceptionnel de l'entreprise, dans son fonctionnement rénové, au sein de son environnement marocain. Ainsi, l'existence d'une certaine proximité entre supérieurs et subordonnés ne frappe pas seulement par rapport au passé, mais par rapport à ce qui existe ailleurs. « Dans le haut, affirme un superviseur, on n'a pas de problème; si on prend par exemple monsieur A. [le directeur général], il est toujours souriant; il passe au niveau des opératrices, « ça va », « ça marche »; il faut dire qu'ailleurs on ne peut pas voir ça; j'ai des amis qui travaillent dans d'autres sociétés marocaines, on ne peut pas appliquer ça; le directeur, il se déplace avec une voiture. » Et cette mise à distance n'est pas propre au sommet de la hiérarchie: « Dans d'autres sociétés, remarque un autre superviseur, les ingénieurs mangent dans un coin parce que c'est les ingénieurs, et je prend comme exemple l'Office chérifien des phosphates, d'ailleurs j'ai des collègues qui y travaillent; c'est écrit sur le contrat que c'est interdit de boire même un café avec un ouvrier, je veux dire publiquement, ou de manger dans un restaurant avec les ouvriers. »

On voit opposer un univers extérieur où on « tremble » et où, quoi qu'on pense, on « doit applaudir » les détenteurs du pouvoir, à l'univers de l'usine où tous « appliquent la règle », où chacun a le « droit de dire » et même celui de « réclamer »: « Dans d'autres sociétés, poursuit le superviseur qui vient d'être cité, vous n'avez pas le

droit même de réclamer certaines choses. Même dans d'autres qui sont légèrement avancées et où vous avez le droit de dire, vous le dites, mais vous êtes repéré, vous êtes mal vu. Alors qu'ici, les gens sont à l'aise, pourquoi, parce qu'il [le directeur général] applique la règle [...]. Ce sont des choses qui n'existent pas dans les autres sociétés, une ouvrière comme ça, quand on regarde le patron qui passe de temps en temps, elle commence à trembler (...). Et puis, quand le patron arrive, tout le monde doit applaudir. »

Cet écart entre les façons d'être et d'agir que l'on rencontre dans l'usine et celles qui marquent son environnement est tel qu'il donne l'impression d'être ailleurs. « On est installé au Maroc, mais lorsque moi je rentre ici, à ST, je me crois en Europe. », déclare un superviseur. « Le comportement, professe un de ses collègues, c'est quelque chose de fabuleux. On n'a pas besoin d'un comportement seulement dans Sgs Thomson, on en a besoin, c'est partout, c'est une vie ». Certains expriment la volonté de prêcher dans leur environnement quotidien la culture qui sous-tend la démarche et les comportements qu'elle inspire. « Les gens, affirme un cadre, vont passer cette culture dans leur famille, leurs frères, leurs amis ; ça va faire une tache ; c'est une remise en cause. »

## II. – LE TQM ET L'ISLAM

Cette évolution est attribuée au premier chef par les dirigeants et l'ensemble du personnel à la mise en place d'une démarche de TQM (*Total Quality Management*)<sup>3</sup>.

Telle qu'elle est conçue dans l'entreprise, celle-ci ne se résume pas, même si cet aspect est très développé, à l'utilisation d'un ensemble d'outils d'analyse, vecteur d'une amélioration continue du processus de production. Il s'agit, pour les responsables, d'une rénovation globale appuyée sur une véritable transformation culturelle de l'entreprise. Le *Corporate TQM Manual* cite d'entrée le CEO du groupe : P. Pistorio ; « Le TQM est à la fois une raison et une façon d'être au sein de l'entreprise. C'est aussi un modèle de culture. » La « création d'une culture TQM », affirme le manuel, implique, dans une démarche radicale, de « changer les croyances des gens, les suppositions inconscientes, les mentalités, le point de vue de la direction, les perspectives et les valeurs » (p. 21). Il s'agit de créer une « culture d'équipe », marquée par une « écoute attentive », un « climat de transparence », où on « évite de blâmer » (p. 18, p. 48). Le dirigeant TQM, « instaure la confiance », « évite de critiquer et apporte son aide dans l'analyse des erreurs comme processus d'apprentissage destiné à en éviter la répétition », « est ouvert aux suggestions d'amélioration de ses subordonnés », « utilise activement la reconnaissance comme étant un moyen essentiel de la motivation » (p. 40-41). Dans une entreprise TQM « les subordonnés peuvent contester (challenge) leur supérieur avec succès (et sans risque) si ils pensent que certaines décisions vont directement compromettre la qualité » (p. 4, p. 12). Ce climat positif permet de s'attaquer dans les meilleures conditions à la résolution des problèmes que rencontre l'entreprise et

3. Le *Corporate TQM manual*, édité par le groupe, expose en détail les orientations de la démarche. Les chiffres entre parenthèses correspondent aux numéros de page dans ce manuel.

d'obtenir l'amélioration continue que promet la démarche.

Pour leur part, c'est bien un changement culturel que nos interlocuteurs de tous niveaux ont, ensemble, associé au premier chef à la démarche: « Le TQM c'est premièrement une demande de comportement. » (opératrice); « Le TQM, c'est un changement de mentalité. » (superviseur); « Le TQM démarre par une façon de faire et se termine par une façon d'être. » (cadre). On entend parler non seulement de « comportement TQM » mais de « personne TQM ». Les exigences correspondantes sont telles que, suivant un membre du comité de direction, « on ne peut jamais dire "on est TQM", car on n'est jamais parfait ». Certes, la réalité ne ressemble jamais à l'idéal, mais les manières d'agir et d'être qui se sont répandues dans l'entreprise apparaissent effectivement comme étant en rupture très significative aussi bien avec celles qui prévalaient auparavant dans l'entreprise qu'avec celles que l'on trouve usuellement dans les entreprises marocaines.

### 1. Un succès qui pose question

Le succès de la révolution culturelle qui s'est ainsi produite dans l'entreprise en l'espace de quelques années est peu banal. Certes, l'existence d'entreprises marquées par une culture hautement coopérative, où celui qui dirige « est le créateur de symboles, d'idéologies, de langages, de croyances et de mythes » a été hautement célébrée par les théoriciens du management (Peters et Waterman, 1982). Mais, à en croire les apôtres de ce type d'entreprise, c'est au moment de leur création que tout s'est joué; elles « ont acquis leur caractère fondamental sous la tutelle d'une personne

extrêmement spéciale », qu'ils qualifient de « gourou originaire ». Beaucoup d'entreprises, qui ont voulu créer une telle culture *ex-nihilo*, ont échoué (Watson, 1994). Au sein de Sgs-Thomson, le succès de l'opération n'était pas gagné d'avance. Une tentative antérieure, dans la deuxième moitié des années 1980, s'était soldée par un échec, évoqué par un chef de service en termes sévères: « Depuis les années 1984 on a commencé à parler de certains principes, maintenant TQM, travail en équipe, le client c'est le roi; je considère ça comme slogan; pendant ces années-là, on racontait n'importe quoi; en 1987-1988 on a dit on va mettre des groupes d'excellence pour que les gens travaillent en équipe, on a parlé de cercles de qualité, mais rien ne se faisait ».

Pour sa part, le *Corporate TQM Manual* ne cache pas les obstacles. Ainsi, un questionnaire destiné au « manager TQM » énumère les points sur lesquels il doit s'examiner pour savoir s'il a bien réalisé le changement de comportement qui est attendu de lui. On y trouve « Dans quelle mesure est-ce que vous: admettez que connaître ses erreurs aide à apprendre »; « Reconnaissez les efforts des autres et célébrez leur succès »; « Acceptez des remarques sur vos résultats de la part de vos collègues »; « Pratiquez l'auto-critique et l'amélioration » (p. 42). Énonçant les obstacles à l'apprentissage, le manuel évoque notamment « L'inconfort d'avoir à renoncer à des idées ou des opinions habituelles. », ou « La peur de devenir temporairement incompetent en attendant d'apprendre. », et il invite chacun à « s'examiner et à éviter ces obstacles » (p. 49). Il s'agit d'un appel à une sorte de conversion morale. Comment une entre-

prise a-t-elle pu l'obtenir? Comment se fait-il que l'idéal affiché ait été vraiment pris au sérieux, ait suscité, au-delà d'une simple diffusion de slogans, une réelle adhésion, un réel changement de comportement? Quand on se pose une telle question, on ne peut plus se contenter de regarder de l'extérieur les manières d'être et d'agir qui sont de mise dans l'entreprise rénovée. Il faut chercher ce qui a incité les acteurs à les adopter, se demander quel sens elles revêtent pour eux, tenter de rentrer dans leur propre univers. De fait, le personnel de l'usine a eu, à tous les niveaux, une manière très particulière de s'approprier la démarche, de mettre son aspect de transformation des personnes en relation avec des modèles d'une vie bonne. De cela, le manuel TQM ne dit rien. Par contre les propos de nos interlocuteurs l'éclairent.

## 2. Une règle de vie

La démarche telle qu'elle est vécue correspond à une sorte de Règle de vie qui oriente l'existence et lui donne sens. Le TQM est associé au « souci de faire le bien » (cadre). Le modèle du « comportement TQM », de la « personne TQM », avec tout ce qu'il implique d'honnêteté, d'écoute, de « transparence », etc., fournit, selon les termes d'un chef de service, « un code de conduite moral ». Ce code trace une frontière entre le bien (ce qui « est TQM ») et le mal (ce qui « n'est pas TQM »). Cette distinction alimente un discours moralisateur qui permet à l'ensemble du personnel (et pas seulement à ceux qui remplissent des fonctions d'autorité) de faire continûment pression sur celui qui s'écarte du droit chemin. « Quand quelqu'un lui dit "ça ne te regarde

pas", note un chef de service, l'autre lui répond "ce n'est pas TQM" [...]; vous dites à une opératrice "faites ceci ou cela", elle répond: "ce n'est pas TQM" [...]; quelqu'un peut venir me voir pour violer une règle, je lui réponds que ce n'est pas TQM et c'est accepté ». Les règles précises (les spécifications) qui sont mises en place permettent de préciser cette frontière du bien et du mal. « Les spécifications, note un cadre, permettent de dire ce qui est TQM, sinon on pourrait se servir de l'argument dans un sens ou dans l'autre ». Une « personne TQM » est une personne qui a adhéré à cette règle de vie, qui s'y est convertie.

Cette définition du bien et du mal fournit un cadre qui médiatise les rapports interindividuels. « Avant, précise un cadre, on disait "je n'aime pas comment tu fais", maintenant on dit "tu n'es pas TQM"; on est dans son bon droit; ce n'est pas un rapport de personne à personne, entre elle et moi on introduit un système ». Cet argument, qui peut être utilisé avec les supérieurs, permet au premier chef de lutter contre l'arbitraire et la dissimulation qui caractérisaient le fonctionnement ancien de l'usine. Contrairement aux accusations au fondement douteux et aux conséquences incertaines qui sont le lot du « commissariat », une telle référence à une norme commune s'inscrit dans un climat de bonne entente. « C'est une argumentation utilisée, précise un cadre, ça fait rire tout le monde, ce n'est pas perçu comme une agression. »

Par ailleurs, dans un tel cadre moral, chacun a le devoir de s'examiner pour savoir s'il fait ce qu'il doit, de se corriger s'il le faut, attitude qui s'est répandue dans l'entreprise. « Les gens ont commencé à se juger eux-mêmes », relate un cadre chargé de

mettre en place l'opération, « l'opératrice travaille et, de temps en temps, prélève des pièces et se contrôle; elle se remet en cause ». « Maintenant, avec le TQM, confirme l'une de celles-ci, il y a l'autocontrôle; chaque personne, chaque OS doit s'autocontrôler, elle doit contrôler son travail toute seule, elle doit savoir gérer la qualité, elle doit savoir gérer son travail par elle-même, elle doit être contrôleuse sur elle-même ». Chacun est prêt à assumer sa part de responsabilité, même là où il aurait des arguments pour se défausser sur autrui « Je me sens responsable même si la responsabilité est partagée, affirme un chef de service, c'est un sujet commun. »

### **3. TQM et islam, l'héritage d'une communauté de croyants**

Pour un observateur français, cette adhésion collective à un ordre qu'il est tentant de qualifier de moral a quelque chose de surprenant. Quel en a bien pu être le ressort? L'entreprise a-t-elle pu créer *ex-nihilo* une règle de vie qui soit effectivement objet d'adhésion, par une simple volonté de ses managers? En fait, l'ordre qui est obtenu s'appuie sur l'existence, dans la société marocaine, de formes morales hautement révérees qui ont permis d'asseoir sa crédibilité et le respect dont il est l'objet (formes qui, certes, ne trouvent pas de manière de travailler ensemble qui leur corresponde dans la plupart des entreprises marocaines, mais qui n'en sont pas moins présentes, prêtes à ce qu'il y soit fait appel).

L'image de la « personne TQM », de ce qui « est TQM », ont pu prendre une sorte de dimension sacrée dans la mesure où une association s'est faite entre la « personne TQM » et la personne du bon musulman, entre ce qui « est TQM », le TQM comme

Règle de vie, et les principes de l'islam, entre les manuels TQM et le Coran. Cette identification a été favorisée par le « champion TQM » de l'entreprise: « Moi je suis croyant, pas comme les intégristes; la culture que j'ai vue dans le bouquin de kaisen, on a ça dans notre culture, en tant que musulman; travailler dans la transparence, dans la propreté, aider l'autre à réussir; pour réussir il faut croire en la chose, c'est dans le Coran ». S'il n'a pas été difficile d'implanter le TQM, nous a-t-on affirmé, c'est parce que ses enseignements ne font que reprendre les préceptes de l'islam (encadré ci-après): « au Maroc il y a quand même une culture islamique [...]; au Maroc il y a la culture islamique, il est pratiquement facile de faire installer le TQM »; « on peut dire que le TQM fait partie de l'islam »; « dans la culture musulmane, les gens on leur a fait la formation sur le TQM, ils ont retrouvé ce qu'ils ont dans leur culture ». Il est fait référence au Coran comme source à la fois de préceptes moraux, de récits et de proverbes, susceptibles d'orienter le comportement: « c'est dans le Coran »; « ils ont trouvé des récits dans le Coran »; « vous pouvez avoir des proverbes qui viennent directement du Coran ». Dans ce cadre, l'enthousiasme du personnel de l'entreprise, si difficile à admettre pour un Français, envers la démarche, cesse de surprendre. Le fonctionnement de l'usine rénovée relève d'une forme sociale où cet enthousiasme est de mise.

De multiples correspondances sont mises en avant entre les préceptes moraux professés par l'entreprise et les enseignements du Coran: « une personne musulmane, ne pas mentir, on n'est pas obligé de lui montrer le TQM (...); elle dit toujours la vérité ». Il en

est de même pour le « respect de l'autre ». De même encore la mise en valeur d'une démarche de connaissance fait, elle aussi, le lien entre l'islam et le TQM: « C'est des proverbes de religion qui disent "il faut demander ma culture [chercher à apprendre] même en Chine"; c'est quelque chose de louable aller au-delà pour demander à étudier, à savoir, à connaître; c'est exactement pareil que l'amélioration continue. »

Reste que, si « le TQM c'est ça [des récits trouvés dans le Coran] », « on ne l'applique pas [ce qu'enseigne le Coran] ». S'il est vrai que la démarche correspond aux préceptes de l'islam, pourquoi n'étaient-ils pas appliqués auparavant et pourquoi ne sont-ils pas appliqués ailleurs? Si le mode de fonctionnement que Sgs-Thomson a développé en son sein n'est pas étranger à la culture

marocaine, il est, au sein de la société marocaine, « normalement » étranger au monde de l'entreprise. L'anthropologue Clifford Geertz note que si la religion est l'objet d'un attachement intense au Maroc, le domaine qu'elle concerne est relativement réduit. « Au Maroc, écrit-il, l'essentiel de la vie ordinaire est suffisamment sécularisé pour convenir au rationaliste le plus convaincu, et les considérations religieuses, dans toute leur intensité, ne jouent un rôle que dans des domaines du comportement peu nombreux et bien circonscrits, de telle façon que l'on observe une brutalité dans, par exemple, les affaires commerciales et politiques, qui, à la limite, évoque une des combinaisons piquantes de brutalité professionnelle et de piété personnelle que l'on trouve chez certains gangsters américains. » (Geertz, 1968, p. 112-113). C'est de ce

### ISLAM ET TQM

« Dans la culture musulmane, les gens on leur a fait la formation sur le TQM, ils ont retrouvé ce qu'ils ont dans leur culture, le respect de l'autre, ce n'est pas nouveau pour eux. Les gens qui ont formé les opératrices ont trouvé un moyen de le faire; ils ont trouvé des récits dans le Coran; chaque groupe a essayé de trouver le meilleur message; le TQM c'est ça; on l'a déjà mais on ne l'applique pas. » (cadre).

« Au Maroc il y a quand même une culture islamique. Tout le monde est touché par l'islam; l'islam ou les religions; on peut dire que le TQM fait partie de l'islam; si on prend point par point le TQM, exemple la responsabilité, ne pas mentir et tout ça, une personne musulmane, ne pas mentir, on n'est pas obligé de lui montrer le TQM; on n'est pas obligé de lui faire une contrôleur; il dit toujours la vérité; c'est pour ça je dis ici, au Maroc, il y a la culture islamique; il est pratiquement facile de faire installer le TQM. » (superviseur).

« C'est des proverbes, je vous dis, de religion, qui disent que « il faut demander ma culture même en Chine »; c'est quelque chose de louable, aller au-delà pour demander à étudier, à savoir, connaître; c'est exactement pareil que l'amélioration continue. [...]. Vous pouvez avoir vraiment des proverbes qui viennent directement du Coran. [...]. C'est dommage qu'on n'ait pas appliqué, je veux dire à la lettre; autrement on serait par-fait. » (superviseur).

registre profane que relève le fonctionnement usuel des entreprises marocaines, tel qu'il a été évoqué aussi bien à propos du passé de l'entreprise que du présent d'autres entreprises, avec tout ce qu'il implique de méfiance, de manipulation et de peur. Et on peut comprendre la réussite du TQM à Sgs-Thomson comme un fruit d'une irruption dans la vie de l'entreprise de références morales qui, tout en étant usuelles dans le domaine traditionnellement concerné par la religion, sont « normale-ment » étrangères à cette vie. C'est ce changement radical de repères, lié à un changement dans le registre dont relève la situation où l'on se trouve, qui a permis un changement de comportements de l'ampleur de celui qui s'est produit.

La question qui se pose devient alors : comment l'entreprise a-t-elle pu obtenir que son fonctionnement interne soit régi par des normes qui « normalement » n'auraient pas dû le concerner ?

### III. – UN MANAGEMENT QUI A SU TIRER LE MEILLEUR PARTI DU CONTEXTE

Si le cadre moral sur lequel s'est appuyé la transformation de l'entreprise préexistait bien au sein de la société marocaine, le management n'a pas fait, et de loin, que de le recevoir passivement ; s'il s'en était contenté, rien ne se serait passé. Il a fait en sorte de créer une situation telle que l'entreprise rentre dans la zone de validité de ce cadre. Un ensemble de facteurs a joué un rôle décisif en ce sens, du style de leadership du directeur général, à la place donnée aux spécifications, en passant par les politiques de formation.

#### 1. Un directeur fort et modeste

À tous les niveaux, l'exemple qui vient de haut est cité comme un aspect décisif de la réussite de la démarche. La référence à la direction, et plus spécifiquement au directeur général (qui est en même temps directeur de l'usine), est omniprésente : « la réussite du TQM à Casa, proclame un superviseur, c'est qu'on a vu ça à la direction ; c'est la direction qui a tiré ». Le comportement de chacun n'est pas présenté comme nourri par de solides convictions qui le porteraient à faire son devoir quoi qu'il arrive, mais comme fortement influencé par ce que fait autrui ; « c'est le comportement qui nourrit, si vous voulez, le comportement », affirme un superviseur. Cette influence ne s'exerce pas de manière symétrique ; « tel père, tel fils » professe un de ses homologues.

Mais il y a bien des manières d'être exemplaire ; un responsable peut l'être par sa capacité d'initiative, la vigueur de son leadership, la pertinence de ses analyses, son caractère visionnaire. Rien de cela n'a été évoqué (ce qui ne veut pas dire que ces qualités manquaient, mais que l'essentiel n'était pas là). La « transparence », tant vantée a été mentionnée ; « tout le monde, remarque un cadre, est conscient de l'importance de l'engagement de la direction ; qu'elle donne l'exemple de la transparence, du sérieux ». Et c'est avant tout la manière dont le directeur général s'est soumis aux règles communes qui a été soulignée, en mettant un accent tout particulier sur des domaines hautement symboliques où un dirigeant ne manque pas de bonnes raisons de se distinguer.

L'acceptation de contraintes (faire la queue, pointer, faire le ménage de son poste de travail) usuellement réservées à ceux qui sont en position subalterne a été largement men-

tionnée. « La queue dans le restaurant, affirme une opératrice, même A. [le directeur général] il fait la queue, même A. il badge ; c'est un exemple qu'il donne. » « Si on prend le pointage, renchérit un superviseur, si tu vois que le directeur général pointe, c'est le premier qui arrive à l'usine, c'est normal que tout le monde... ; si tu vois que le directeur général, votre supérieur, tous les supérieurs, ils appliquent intégralement le TQM, c'est normal que nous on devrait être influencés par eux. » « C'est la personne [le directeur général] qui donne son exemple, il respecte les 5S. », affirme un cadre, désignant par là le *housekeeping* – maintien en état de son espace de travail. Cette manière d'agir est d'autant plus soulignée qu'elle tranche avec ce que l'on observe dans des entreprises moins atypiques. « On ne peut pas l'avoir dans une autre société marocaine » ajoute le superviseur dont on vient de citer les propos soulignant que le directeur général pointe. L'autre point sensible porte sur l'acceptation, au nom des règles communes, d'un certain renversement des rôles habituels, par la vertu duquel celui qui habituellement fait la leçon aux autres se trouve en position qu'on la lui fasse. Interrogé sur les ressorts du changement qui s'est produit dans l'usine un cadre donne comme première réponse le fait que la direction « a accepté d'être critiquée ».

Cette manière de donner l'exemple est associée à une idée d'égalité. « Nous sommes tous égaux, nous dans le travail, proclame une opératrice, en évoquant la conduite du directeur général ; le travail c'est le travail, badger badger, entrer entrer. » « Actuellement, affirme un superviseur, mon chef c'est mon camarade, parce que, au dîner, je mange avec monsieur

Georges A. à côté de moi, à la table ; il pointe comme je pointe, je ne sens pas la différence, je ne sens pas que je suis ; je sens quelque chose de famille ; je prends la queue avec monsieur Georges A. au restau ; où est-ce que je peux voir, moi, la différence ; il n'y a aucune différence. »

Cette vision de l'exemple à donner et l'affirmation d'égalité qui l'accompagne sont à mettre en rapport avec le fait que, dans un univers TQM, c'est en tant que liés par une adhésion commune à un même code moral que l'on se rencontre. Un directeur et une opératrice sont soumis aux mêmes conceptions du bien et du mal. Comme le remarque un chef de service, celui qui ne donne pas « l'exemple d'un comportement TQM irréprochable », y compris quand il s'agit de pointer, « altère l'image d'une personne TQM ». Les images d'un « comportement TQM », d'une « personne TQM », sont des images morales, indépendantes des spécificités d'une fonction. Et le fait, pour ceux qui détiennent l'autorité, d'agir en conformité à ces images, là où l'égalité morale pousse à le faire pendant que l'inégalité sociale tendrait à en écarter est de grande importance ; c'est en agissant ainsi qu'ils peuvent rendre crédible une conception des rapports internes à l'usine qui les fait d'abord relever d'un code moral. Cela ne veut pas dire que toute marque d'inégalité sociale a disparu. Un cadre note que : « quand il faut dire les quatre vérités il faut savoir les dire », avant d'ajouter : « mon patron je suis obligé d'utiliser de l'humour pour faire passer le message ; pas sec comme avec une opératrice ». Les expressions « simple opératrice », « simple superviseur » n'ont pas disparu du vocabulaire. Mais cette inégalité passe au second plan (de même qu'en France, au sein d'un

bureau de vote, l'inégalité sociale demeure, mais passe au second plan par rapport à l'égalité politique qu'exprime l'égal accès au suffrage).

Cette égalité morale relève d'un autre registre et se manifeste autrement que l'égalité de pouvoir à laquelle on pense d'abord quand on parle d'égalité dans un contexte européen. Il semble normal que le détenteur de l'autorité suprême exerce souverainement son pouvoir arbitral, au besoin en déjouant les responsables intermédiaires; « A. [le directeur général], remarque un cadre, quand il descend sur le terrain, il pose la question à l'opératrice, pour boucler les informations; et on peut aller le voir si on n'est pas content de son chef direct. » De leur côté, ceux qui détiennent une autorité intermédiaire ne craignent pas d'imposer leur volonté à leurs subordonnés; « J'ai dit ma porte est ouverte, donc toutes les portes doivent l'être », affirme un cadre. Il est beaucoup attendu du regard de la hiérarchie, comme de sa justice. « Si on progresse, affirme une opératrice, si on fait bien notre travail, si une fille travaille bien, insiste sur une bonne quantité, une bonne qualité, une bonne discipline, une bonne écoute, avec une implication totale, un engagement comme on dit, je crois qu'elle sera bien récompensée par le superviseur, par tous les responsables. » Il est d'autant plus attendu de la rectitude morale de l'autorité que ce n'est pas sur l'efficacité d'un contrôle démocratique que l'on compte pour l'obliger à bien se conduire.

Cette combinaison d'autorité et de simplicité serait-elle la référence usuelle dans le contexte marocain? Certains propos pourraient le laisser croire: « la référence est

une autorité forte, remarque un chef de service, mais la modestie est très appréciée; on s'attache à des personnalités fortes mais modestes; on n'a rien à perdre à descendre sur le terrain, on gagne du respect ». Pourtant, avons-nous vu, cette forme d'exercice du pouvoir est tout sauf banale dans les entreprises marocaines et ne régnait nullement dans l'entreprise avant la transformation qu'elle vient de connaître. N'y a-t-il pas là une contradiction?

De fait, le rôle de cette manière d'être atypique du directeur général est intimement lié au changement de référence conduisant à passer d'un univers profane à un univers régi par des références religieuses. La tradition marocaine, note C. Geertz (1968, p. 8, 33 et 46), donne une place centrale à la figure de ce qu'il appelle le « saint guerrier », en qui le pouvoir temporel, mis au service d'un dynamisme conquérant, se combine à l'enthousiasme mystique et à la rectitude morale. Celui-ci (à l'encontre d'un pouvoir purement profane, qu'évoque la figure du policier) trouve sa légitimité dans un ordre sacré. La rectitude de sa conduite est un signe de l'authenticité de sa vocation. Perçu dans un contexte religieux il apparaît, en même temps qu'un maître vénéré, comme un égal devant Allah, garant de l'égalité de tous. Dès lors, sa simplicité, loin de le rendre moins respectable, témoigne de l'authenticité de son caractère hors du commun. Elle lui permet de jouer pleinement le rôle d'exemple, et d'arbitre dont les intentions ne peuvent être suspectées, nécessaire pour que la vie de la communauté reste marquée par des rapports confiants. La manière, qui peut paraître étrange à un observateur étranger, dont il

joue son rôle d'autorité charismatique est en rapport avec ce contexte.

On pourrait s'interroger, certes, sur le fait que celui qui, à la tête de l'entreprise, assume cette charge de saint homme n'est pas un Marocain musulman mais un Français « infidèle ». Mais, précise C. Geertz, la figure du saint guerrier n'a été en fait que reprise par l'islam et trouve son origine dans un passé marocain plus ancien. Elle est marocaine plus qu'islamique. Elle correspond à une conception de la vie en société qui a servi de point fixe à travers les multiples péripéties de l'histoire marocaine. Elle peut s'incarner sous des formes très diverses, où l'aspect religieux peut être mis en avant, ou au contraire rester implicite, caché derrière l'aspect moral. Le leader TQM a bien sa place dans cette continuité.

## **2. Une démarche propre à entrer en résonance avec la culture islamique marocaine**

Si le TQM a pu prendre sens en référence à l'islam, ce n'est pas seulement parce que un certain nombre de formateurs l'ont explicitement rapproché de celui-ci ; si ce rapprochement avait été trop artificiel, il n'aurait sans doute provoqué qu'indifférence, ironie, ou aurait choqué. C'est que bien des traits de ce qui est demandé étaient effectivement prêts à entrer en résonance avec la culture islamique (ou tout au moins la forme de culture islamique qui prédomine au Maroc, et qui était perçue par les membres du personnel comme « la » culture islamique).

Le caractère moral, pour ne pas dire moralisant, de la démarche, est de nature à susciter, dans maint contexte culturel, des réactions plutôt réservées<sup>4</sup>. « Le TQM, note un chef de service qui a suivi une formation à la démarche en France, on fait passer des messages sur les convictions, le sentiment ; en Europe les gens cartésiens commencent par se poser des questions, se focalisent sur ce qui est négatif. » Par contre, dans le contexte marocain, ce caractère facilite une entrée en résonance avec l'islam, considéré comme culture régulant les rapports entre les personnes.

Plus spécifiquement, bien des traits de la démarche ont favorisé une telle entrée en résonance, par le fait que ceux qui ont été élevés dans l'islam, et en tout cas dans l'islam marocain, s'y retrouvent en terrain familier.

L'aspect très rituel du TQM, la multiplication des « spécifications », qu'il convient de suivre à la lettre pour rester TQM (cf. encadré ci-après pour les procédures de suggestion), s'accordent bien avec le fait que le respect d'obligations rituelles tient une grande place dans la définition du « bon musulman ». Celui-ci fait scrupuleusement ses cinq prières quotidiennes, en s'étant purifié de manière appropriée, suit fidèlement le Ramadan, etc. Suivre une règle à la lettre est vu comme la respecter vraiment, sans chercher d'échappatoire, et n'est pas opposé à la suivre en esprit : « On devrait l'appliquer à la lettre [le TQM]. [...] On peut trouver quand même des opératrices qui appliquent le travail à la lettre », affirme un superviseur. Les spécifications fournis-

4. Ceci est spécialement vrai en France, par contraste avec les États-Unis, dont la culture a beaucoup influencé le TQM (Iribarne, 2002a).

sent une version qui convient bien dans un contexte marocain d'un univers où l'on a le souci du bien. Elles y aident « à créer une transparence », caractère essentiel qu'y revêt un univers où, par la vertu d'une règle, on échappe à la dissimulation qui caractérise le monde profane. Elles prennent pleinement sens dans la forme d'univers moral qui prévaut dans un tel contexte. Et, simultanément, elles y donnent le sentiment (ce qui ne serait pas vrai en bien des lieux) qu'on est effectivement dans un univers marqué par une logique religieuse de souci du bien.

Par ailleurs, un des aspects du TQM très valorisé par le personnel est, avons nous vu, le fait que, selon les propos d'une opératrice, « tout le monde est responsable de lui-même ; tout le monde fait le contrôle » ; « les employés sont responsables d'eux-mêmes ; c'est les opératrices, c'est pas le chef qui dit c'est certain ». Dans le contexte marocain, la sphère de responsabilité personnelle qui échoit à chacun relève avant tout de l'univers reli-

gieux : chacun est personnellement responsable devant Dieu, bien au-delà de la surveillance qui s'exerce sur lui. Elle concerne moins l'univers profane (évoqué, dans les entretiens, à travers l'image du « commissariat », du « policier ») univers où il est plus question de surveillance par une autorité qui menace de punir que de fidélité profonde à des valeurs. Là encore le développement de cette sphère de responsabilité donne le sentiment qu'on est dans un univers à dimension religieuse.

Le grand rôle donné à une formation à la fois intellectuelle et morale va dans le même sens. Pour évoquer le monde de l'entreprise régénérée, l'image, inattendue, de l'école a été souvent utilisée. « C'est usine et école en même temps, c'est une usine école en même temps », « Il y a eu un changement radical ; avant c'était une caserne, militaire ; maintenant c'est une bonne école », « La société est devenue comme un collège », affirment respectivement une opératrice, un superviseur et un cadre.

### LES SPÉCIFICATIONS CONCERNANT LES SUGGESTIONS

« Il y a l'opératrice qui commence sa suggestion, la dépose dans une boîte aux lettres, une secrétaire qui la prend, qui la tape, qui la saisit en lui donnant un numéro. Elle la remet au champion TQM qui la remet à moi [...]. Je la regarde, j'appelle l'opératrice si je ne la comprends pas, qui m'explique sa suggestion, et quand je vois qu'elle est à ma portée de la réaliser je la réalise [...]. Et en même temps je donne le coupon à l'opératrice comme quoi elle a eu sa réponse [...]. Mais on a encore un autre imprimé qui est affiché. C'est le dépôt de la suggestion, la date est mise, celui qui s'est chargé de la mettre en place et le délai. Même l'opératrice elle peut gérer sa suggestion. Ça c'est dans un tableau d'affichage, avec son numéro que lui donne la secrétaire. Elle regarde, par exemple ME 412, elle cherche, elle trouve, sa suggestion a été prise par la maintenance, Mr O... ; c'est lui qui va la mettre en place, 8/42, et elle attend. Quand elle voit que la 8/42, sa suggestion, n'a pas été mise en place, elle vient, elle demande » (superviseur, fabrication).

L'école ainsi évoquée mêle intimement l'acquisition d'une intelligence des choses et une éducation des personnes. « On a fait des formations qui ont changé notre vie à 100 %; la formation c'est le courant de la vie, de l'évolution, c'est l'eau de la vie. », proclame un superviseur. « Moi je le vois le TQM comme une partie aussi de notre éducation », affirme un de ses homologues. L'éducation morale reçue dans l'école ainsi conçue va de pair avec l'autonomie qu'elle rend possible. L'opératrice précédemment citée qui affirmait « tout le monde est responsable de lui-même » enchaîne en proclamant, avec un grand accent de conviction: « c'est une usine école en même temps ». Cette école, lieu de prédication animé par une autorité simultanément spirituelle et temporelle, investie d'une mission prophétique, s'inscrit bien dans la tradition de l'islam marocain. On peut y voir une variante de la figure traditionnelle, essentielle dans la société marocaine, de la *zaouia*<sup>5</sup>.

Dans l'état actuel de la société marocaine, ce transfert dans une vie d'entreprise d'un modèle religieux de vie collective représente un bouleversement des habitudes qui est loin d'avoir acquis la force de ce qui va de soi. Et on peut s'interroger sur la péren-

nité de l'évolution constatée. Il en faudrait sans doute peu pour que l'état de grâce ne retombe. Certains de nos interlocuteurs ont exprimé leurs craintes, spécialement parmi les cadres. « Rien n'est gagné encore, affirme l'un; il suffit que quelqu'un pris par la presse, ou un directeur énervé, envoie balader quelqu'un »; « on est à un top niveau, s'inquiète un autre; il suffit qu'il y ait une petite chose pour que ça dérive [...] ; une lenteur de décision, une argumentation qui n'est pas claire; les personnes deviennent exigeantes; maintenir un climat de confiance est difficile ».

### CONCLUSION: UNE MANIÈRE DE DONNER SENS À L'ACTION

En matière de management comme ailleurs, il faut se garder d'une vision « essentialiste » de l'islam, comme de n'importe quelle religion. Il n'y a pas fatalité liée à l'islam. Mais pour autant, ce n'est pas en vain que, dans les sociétés où il tient une grande place, l'islam contribue à donner forme à l'univers mental d'une population. Il constitue un élément essentiel d'une culture, au sein duquel, dans les pays « musulmans » comme ailleurs, toute approche du management prend sens.

5. À l'origine sorte de monastère, la *zaouia* offre sa structure aux contenus les plus divers, tels que confrérie, centre administratif et social, seigneurie terrienne, principauté, mouvement de renouveau mystique, etc. (Laroui, 1993, p. 152).

### BIBLIOGRAPHIE

- Geertz C., *Islam Observed: religious development in Morocco and Indonesia*, The University of Chicago Press, Chicago, 1968. Traduction française: *Observer l'Islam. Changements religieux au Maroc et en Indonésie*, La Découverte, Paris, 1992.
- Iribarne Ph. (d'), *La logique de l'honneur*, Le Seuil, Paris, 1989.
- Iribarne Ph. (d'), « Les ressources imprévues d'une culture; une entreprise excellente à Casablanca », *Gérer et Comprendre*, n° 48, 1997, p. 16-30.
- Iribarne Ph. (d'), « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux États-Unis et en France », *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 140, septembre-octobre 2000a, p. 23-39.
- Iribarne Ph. (d'), "Motivating Workers in Developing Countries: Universal Tools and Local Adaptations", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n° 3, 2002b, p. 243-56.
- Iribarne Ph. (d'), Chevrier S., Globokar T., Henry A., Segal J.-P., *Cultures et mondialisation*, Seuil, Paris, 1998.
- Laroui A., *Les origines sociales et culturelles du nationalisme marocain (1830-1912)*, Centre culturel arabe, Casablanca, 1993.
- Peters T. J., Waterman R.H., *In search of excellence*, Harper and Row, New York, 1982.
- Watson T. J., *In Search of Management; Culture, Chaos & Control in Managerial Work*, Routledge, London, 1994.