

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	61 (2003)
<b>Heft:</b>	4: Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I
<b>Artikel:</b>	Les enjeux de la qualité
<b>Autor:</b>	Jacques Philippe
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-141376">https://doi.org/10.5169/seals-141376</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 01.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LES ENJEUX DE LA QUALITÉ

Philippe JACQUES  
Haute école de gestion de Neuchâtel (HEG-NE)  
[philippe.jacques@hegne.ch](mailto:philippe.jacques@hegne.ch)

## 1. Introduction

La qualité est devenue incontournable et son déploiement s'inscrit aujourd'hui dans la vie des entreprises. Elle s'impose après les dominations successives de la technique, des procédés de fabrication, du commercial, du marketing, du contrôle de gestion, des finances et de la stratégie. C'est bien dans le prolongement de cette mouvance que la qualité est apparue, conjointement d'ailleurs, avec la gestion de la logistique et le renouveau de la gestion des ressources humaines. La qualité, le contrôle qualité, l'assurance qualité, la gestion par la qualité, la qualité totale, l'amélioration continue, l'excellence, représentent un ensemble de dispositifs, de méthodes et d'outils, de pratiques. Elles impliquent également une nouvelle façon de penser, de travailler, voire même une philosophie managériale.

## 2. D'où vient la qualité ?

La qualité n'est de loin pas un phénomène nouveau. Le livre récent d'A. Stanziani<sup>1</sup> analyse les enjeux actuels en matière de sécurité et de qualité des produits considérés dans leur perspective historique. Nous sommes plus concernés par le caractère plutôt dirigiste de la qualité à l'époque de l'Ancien Régime, ainsi que par la mise en place de normes de contrôle au sein de l'économie libérale du XIX<sup>e</sup> au début du XX<sup>e</sup> siècle. Aujourd'hui c'est la qualification des produits, la certification des entreprises, voire celle des individus<sup>2</sup> qui nous intéresse.

Mais si la qualité est un concept ancien, les pratiques systématiques *vers la qualité* sont assez récentes. Pour le sens commun, il est acquis que les premières méthodes de gestion de la qualité ont été importées du japon dans les années soixante dix. Il s'agit notamment les cercles de qualité qui ont souvent été confondus avec la *qualité* elle-même. En réalité, la qualité en tant que démarche spéci-

1

lisée apparaît au début du XX<sup>e</sup> siècle quand elle devient une affaire d'organisation liée aux problèmes de production de masse. Pour P-Y Gomez<sup>3</sup>, la qualité en tant que principe de gestion a évolué selon quatre sens successifs en fonction des contextes et de l'histoire du système productif.

Le premier est contenu dans la notion de *qualité inspection* qui se confond avec la trilogie : observer, normaliser, contrôler. Elle s'inscrit avec F.W. Taylor comme une conséquence de l'organisation scientifique du travail, explicitant en quelque sorte le principe de la «*maximisation de la qualité*». Si le taylorisme apparaît plus performant sur des petites unités, ses limites seront le coût de réalisation qui s'oppose aux moyens mis en œuvre pour limiter les coûts de production. La logique mécaniste est dépassée par la logique économique.

A la qualité inspection, succède dans les années trente, l'*analyse statistique* des défauts de la qualité : «*À l'idéal d'une qualité parfaitement maîtrisée fait place le concept de qualité contrôle. Celui-ci définit les niveaux acceptables de qualité et ramène son obtention à un calcul coût/bénéfice*<sup>4</sup>». C'est en 1931 et en 1939, avec les livres de W.A. Shewhart<sup>5</sup> et le programme des séminaires de Stanford que la *qualité-contrôle* devient le modèle de la recherche systématique du seuil acceptable des défauts ou seuils de tolérances. Ce modèle est à l'origine dans les années quarante du NQA ou Niveau de Qualité Acceptable proposé par W.E. Deming, J.M. Juran et H.F. Dodge. Il s'agit alors de rechercher les causes de disfonctionnement dans l'ensemble du processus de production et d'y apporter réparation. Cette approche sera fortement encouragée et financée par l'administration Roosevelt et les conséquences<sup>6</sup> seront à l'origine du mouvement de la qualité au Japon.

Au début des années quarante, l'*assurance qualité* marque la généralisation du fordisme, associant alors la consommation à la production de masse. C'est l'époque de la reconstruction des pays, c'est aussi celle de l'augmentation du pouvoir d'achat. «*Le concept d'assurance qualité émerge avec les travaux de Juran et Deming. Il s'agit de mettre en œuvre un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématique, destinées à donner confiance en l'obtention de la qualité requise*<sup>7</sup>». Les conséquences se traduisent en termes de standardisation des produits et des procédés de production. C'est l'assurance de la reproductibilité et de l'interchangeabilité des produits. Mais, l'assurance qualité a été accompagnée par des conceptions et des pratiques formalistes<sup>8</sup>, une sorte de bureaucratie oligarchique. C'est l'avènement du *client roi* comme l'expression représentative de l'unicité de leur comportement : «*Le fordisme multiplie les clients anonymes, et introduit la contingence dans le rapport d'échange*<sup>9</sup>». Ses limites sont marquées, dans les années soixante dix, par la crise du fordisme. Avec elle, la consommation de masse uniforme, la logique du salariat fondé sur la hiérarchie et l'ancienneté, et enfin, l'État providence sont remis en cause. En fait, le fordisme se confronte à la «croissance zéro» et aux chocs pétroliers : à la logique de l'offre se substitue l'économie de la demande. C'est la recherche d'une plus grande compétitivité, d'une plus grande flexibilité dans le but d'acquérir un meilleur positionnement sur les marchés nationaux, respectivement, mondiaux.

C'est l'époque de la customisation, mais aussi et de la délocalisation du capital de production dans les pays émergents.

Enfin, à l'assurance qualité succède la *qualité totale* qui se construit en alternative à la logique de la crise du fordisme : c'est la prise en compte de la responsabilité individuelle ; c'est aussi celle de l'existence implicite ou explicite des marchés régulant les comportements ; c'est enfin la recherche de la *satisfaction des clients* et l'anticipation de leurs exigences<sup>10</sup>. La *qualité totale* s'inscrit quant à elle dans le prolongement logique de l'assurance qualité et de l'école japonaise. Ainsi la première généralise la seconde, en supposant une sorte de contractualisation implicite ou explicite de la qualité comme une valeur commune à tous les acteurs de l'espace économique<sup>11</sup>. Le management de la qualité totale agit comme tout système de management doté d'une boucle de rétroaction adaptative fondée sur la redéfinition du lien social dans ses rapports d'échange et de production, non plus en termes de produit, mais dans la reconnaissance de ce que représente aujourd'hui l'entreprise. La qualité prend en compte «*l'ensemble des principes et méthodes organisées en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût*<sup>12</sup>». Dès lors la qualité est au centre de tout, et tout produit, tout service sont caractérisés par le paradigme [Q ; D ; C]<sup>13</sup> : la qualité se substitue alors à la notion d'objectif. La qualité est-elle devenue plus qu'un moyen ?

### 3. Mais en fait, qu'est-ce que la qualité ?

Un questionnement récent réalisé auprès de différents publics d'apprenants a fait apparaître l'aspect multiforme de ce que peut représenter la qualité. Dans chacun des cours, la qualité est apparue selon les trois métaprogrammations suivantes :

- La qualité est la recherche d'un standard ou d'une norme. C'est la reproductibilité des produits objets et/ou services ; leur mesure statistique, leur comparaison, leur variation, ainsi que l'interchangeabilité des pièces.
- La qualité, c'est aussi la recherche d'une image considérée souvent comme le principal attribut désiré. Les détenteurs d'un label qualité le font savoir et le présentent comme un slogan, une image marketing ou un avantage concurrentiel.
- La qualité, c'est enfin une forme gestionnaire voire un style de management. Il s'agit d'une composante nouvelle de la stratégie et de la culture des entreprises. Des exigences à la satisfaction du client, elle devient une démarche transversale, dans une structure rendue participative et activée par la motivation de le satisfaire.

Dans chacune des trois approches, la qualité est considérée comme un idéal qui doit *inspirer la confiance*, confiance du producteur, du consommateur, mais aussi des personnels impliqués dans

la chaîne de la qualité. Cependant, de nombreux exemples nous invitent à penser que la qualité d'un produit et ses processus de qualification désignent : «*la manière d'être, plus ou moins caractéristique d'une chose*», mais aussi «*la manière d'être, aspect sensible et non mesurable des choses*». Dans le premier cas, la qualité est un attribut et lui confère son identité, dans le second, elle se réfère à «*ce qui rend une chose, une personne bonne, voire meilleure*» et lui confère une valeur<sup>14</sup>. C'est la *qualité caractérisée* conçue par le producteur, face à la *qualité appropriée*, valorisée, subjectivée par le consommateur.

#### **4. Vouloir la qualité, signifie-t-il l'obtenir ?**

Sur le plan pratique, la conception, les mises en œuvre des plans qualité laissent apparaître de nombreuses confusions et oppositions. La qualité, pour le chef d'entreprise se traduit par un retour sur investissement, centré sur la croissance des affaires de l'entreprise, sur la satisfaction de leurs clients et par conséquent leur capitalisation. Dans ce contexte la qualité est souvent considérée comme un moyen de rendre efficace les relations collaborateurs/clients. Cela ne signifie pas pour autant que les managers s'impliquent eux même. Cela fait apparaître des disfonctionnements majeurs à l'égard des clients, mais aussi et surtout, à l'égard des collaborateurs !

Que dire des entreprises qui se certifient, sans pour autant que rien ne change à l'interne, à défaut d'un document encadré dans l'entrée principale. Que dire de la pression des grands donneurs d'ordres publics ou privés, imposant à des fournisseurs ou à des sous-traitants des systèmes normatifs leur permettant ainsi d'assurer leur bonne conscience eu égard à leur qualité de sélectionneur exigeant. Que dire encore de l'ambivalence qui apparaît entre la recherche de la conformité et celle de l'amélioration continue. En effet, l'amélioration peut s'interpréter comme une démarche visant «à mieux se conformer» à partir d'un modèle prédéfini ; mais, l'amélioration consiste aussi à favoriser l'initiative et la créativité dans un univers caractérisé par une forte pression concurrentielle.

Il serait certainement néfaste pour la qualité et ce qu'elle représente, que la médiation qui l'accompagne impose :

- Des pratiques trop dogmatiques dont les conséquences pourraient diminuer la capacité créative de l'organisme.
- Des effets de mode et de fuites en avant excessives qui s'avèreraient inutiles et coûteux pour l'entreprise.

P. Senge nous rappelle que les pratiques innovatrices, notamment la qualité totale considérée dans le contexte de projet de changement, se développent durant un certain temps, avant de stagner, voire de s'arrêter tout net. Pourquoi alors, les motivations de départ ne parviennent-elles pas à réaliser son potentiel ? Comme le dirait n'importe quel biologiste, la courbe du cycle de vie du

projet d'entreprise n'est pas propre aux efforts de changement des organisations : «*Elle retrace le parcours de tout ce qui croît dans la nature, et même de ce qui croît et meurt prématurément [...] Toute croissance se produit dans la nature par l'interaction entre les processus amplificateurs de croissance et les processus régulateurs de croissance*<sup>15</sup>». Les populations biologiques fonctionnent de la même manière, et la question de la qualité n'échappe pas au sens des activités du monde des vivants. La biologie nous apprend en effet que tout changement durable implique la compréhension des processus amplificateurs de croissance, de ce qu'il est nécessaire à mettre en œuvre pour les faire interagir et de s'attaquer systématiquement aux limites qui s'opposent au changement.

## 5. Les dispositifs, méthodes et outils de la qualité sont-ils pertinents ?

Les études et applications des dispositifs de gestion de la qualité demandent trop souvent que l'on s'intéresse plus à ses vertus qu'à ses résultats : «*Les prophéties qui les accompagnent, nous dit P. Tripier, constituent une utopie mobilisatrice et marquent le chemin que prendront recherches et innovations*<sup>16</sup>». Cela revient aussi analyser les dispositifs *micro politiques* mis en place pour que la prédiction devienne réalité. La qualité totale devient un conglomérat formé à partir des trois éléments de nature différente mais en interaction<sup>17</sup> :

- Un substrat technique.
- Une philosophie gestionnaire.
- Une vision simplifiée des relations organisationnelles.

Le substrat technique est avant tout statistique et les efforts d'amélioration de la qualité ont été inséparables du développement des statistiques industrielles. Il demeure encore habitée par une très forte composante centrée sur la mesure et le traitement des variations de la production. Mais l'imposition seule de ces méthodes statistiques a nécessité la mise en œuvre de méthodes gestionnaires participatives. Son objet au sens de E.W. Deming est de substituer «*les vieilles habitudes qui consistent à traiter les équipes de travail comme des composantes du système des coûts plutôt que comme des ressources clés et des opportunités rentables*<sup>18</sup>». C'est la mise en œuvre de l'activation au sens de R.A. Thiébart<sup>19</sup> qui se manifeste par le commandement, le pouvoir, l'influence, la motivation des collaborateurs. Mais ces deux éléments ne suffisent pas, la qualité a besoin, pour se déployer de la transparence de l'organisation et de son système d'information : rapidité d'accès à l'information, traçabilité des opérations, description écrite, au respect de certaines normes et de certaines activités considérées comme stratégiquement importante. Il n'y a alors plus qu'un pas à faire pour rencontrer l'entreprise égalitaire et ouverte, puisqu'elle se dit transparente à l'égard de ses collaborateurs et de ses clients.

Cette prétention, à proprement parler utopique, n'est pas nouvelle. Elle se lit chez K. Ichi-

kawa<sup>20</sup> qui construit l'entreprise idéale, où l'information est accessible, où les relations s'inscrivent dans la confiance, où la raison finit par l'emporter sur la tradition et les intérêts personnels. L'ensemble de ces vertus, élaboré à partir d'une comparaison avec les pays occidentaux, nous offre l'image de l'entreprise japonaise, caractérisée par :

- La pérennité : elle doit vivre sur le long terme ;
- La stabilité de l'emploi : elle cherche à conserver ses salariés ;
- La confiance envers les collaborateurs ;
- La motivation sans recours aux incitations financières ;
- L'intégration entre dirigeants et les autres collaborateurs ;
- L'égalité des spécialistes avec les autres agents.

Cette description de l'entreprise s'accompagne d'une conception tout aussi idéale de l'être humain : Pour K. Ishikawa, «*d'homme est fondamentalement bon. Plus on l'instruit, plus il est compétent et digne de confiance. Plus l'instruction et l'entraînement rendent le personnel formé, plus ce personnel est capable de former les autres : ceci rend inutile d'avoir un grand nombre de cadre*<sup>21</sup>».

La confusion entre la qualité comme moyen ou but, l'image faite de l'entreprise japonaise et la description de ses acteurs contribuent à rendre la qualité paradoxale et par la même inopérante :

- Produire la croissance et l'égalité ;
- Combiner l'avancée technique et la démocratie ;
- Induire l'abondance et la conservation de la nature ;
- Assurer satisfaction et bonheur aux consommateurs.

## 6. Conclusion

La qualité est devenue dans de très nombreuses entreprises, en Suisse et dans le monde, un domaine où se décident des enjeux cruciaux pour leur développement et parfois leur survie : la qualité serait-elle devenue le principal objectif des entreprises ?

La qualité place en son centre l'usagers, principal destinataire du service. Les pratiques, réflexions et orientations actuelles ne peuvent masquer quelques réalités et faire l'économie du questionnement : l'usager est-il un moyen ou une fin ? Est-il objet ou sujet ?

La différenciation par l'amélioration de la qualité est porteuse d'éléments stratégiquement importants. Son objectif au travers de la recherche de la satisfaction du client est certainement le développement du capital client. À ce titre, la qualité est un élément important de la survie de l'entreprise. Mais la qualité est-elle le seul élément de fidélisation de la clientèle ?

Enfin, loin d'être standardisée, chaque démarche qualité est singulière. Elle forme un dispositif associé à de multiples ramifications dotées chacune de ses propres qualités intrinsèques. Cependant ses sens devraient dépendre du contexte particulier de l'entreprise dans laquelle elle est mise en œuvre. Afin de sortir des impasses souvent ouvertes par ses «*prédictateurs*» et accroître leur efficacité, les entreprises se doivent de relever les quatre enjeux suivants :

- Développer un modèle organisationnel qui leur est propre ;
- Être novatrice dans la poursuite de l'amélioration de la qualité ;
- Être authentique dans l'action ;
- Considérer les percées qualité comme de petites victoires qui permettent le changement.

## NOTES

- 1 A. Stanziani : *La qualité des produits en France (XVIII<sup>e</sup> – XX<sup>e</sup> siècle)*. Éditions Belin, Paris 2003.
- 2 Allusion est faite aux Certifications en Direction de Projet de l'IPMA, ou de celles en informatique proposées par Sisco ou Microsoft.
- 3 P-Y Gomez : *Qualité et théorie des conventions*. Économica, Paris 1994.
- 4 P-Y Gomez, p.20.
- 5 W.A. Shewhart : *Economic control of quality of manufactured product*. D. Van Nostrand Company, 1931. W.A. Shewhart : *Statistical Methods from Viewpoint of Quality Control*. Dover Publishing, 1939.
- 6 Séminaires donnés dans le cadre du Keidanren, fédération patronale Japonaise créée à la fin de la guerre.
- 7 In P\_Y Gomez pp.29-30, normes AFNOR, 1979
- 8 Ph. Hermel : *Qualité et management stratégique : du mythique au réel*. Les Éditions d'Organisation, Paris, 1989.
- 9 P-Y Gomez, p.31.
- 10 Allusion est faite à la notion des exigences latente, in S. Shiba, A. Graham, D. Walden : *Quatre révolutions du management par la qualité totale*. Dunod, Paris, 1997.
- 11 P-Y Gomez, p.39.
- 12 Définition de la qualité totale donnée par l'AFCERQ.
- 13 Qualité, délais et coûts.
- 14 inspiré de : F. Kolb. *La Qualité. Essai sur l'évolution des pratiques de management*. Vuibert, Paris, 2002, p.12.
- 15 P. Senge : *La danse du changement. Maintenir l'élan des organisations apprenantes*. First Éditions, Paris 1999 (pp.11-12).
- 16 P. Tripier : Un sociologue face au mouvement de la qualité. Préface au livre de, F. Mispelblom Beyer : *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politique du bonheur*. Syros, Paris, 1999.
- 17 Conformément au sens donnée par A. Hachuel et B. Weil : *L'expert et le système*, suivi de : *Quatre histoires de systèmes experts*. Economica, Paris, 1992 (pp.123-126).
- 18 Tiré de la préface de P. Tripier se référant au livre de, A. Gabor : *The Man Who Discorered Quality*. Penguin Books, Hardmons-worth, 1992.
- 19 R-A.Thiéstart : *le management*. PUF, coll. Que s'ai-je ? Paris, 1998.
- 20 K. Ishikawa : *Le TQC, ou la qualité à la japonaise*. AFNOR, Paris, 1984.
- 21 Inspiré de la préface de P. Tripier au livre de F. Mispelblom Beyer.