

**Yvon PESQUEUX**

**Hesam Université**

**Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**

**292 rue Saint Martin**

**75 141 Paris Cédex 03**

**France**

**Téléphone** ++ 33 (0)1 40 27 21 63

**FAX** ++ 33 (0)1 40 27 26 55

**E-mail** [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)

**Site web** [eesd.cnam.fr](http://eesd.cnam.fr)

# **Définition de la notion de qualité, chronologie et fondements de la gestion de la qualité**

## **Résumé**

Après avoir posé la question de la définition de la qualité, ce texte aborde successivement : les étapes chronologiques de la gestion de la qualité ; un focus sur les auteurs de la gestion de la qualité (J. M. Juran, A. V. Feigenbaum, K. Ishikawa, S. Shiba, P. B. Crosby), les notions de loi, valeur, norme, règle, conformité, conformisme, déviance et transgression ; l'amélioration continue (les liens entre la représentation occidentale de l'amélioration continue et la philosophie pragmatique, l'inspiration orientale de l'amélioration continue à partir du taoïsme (la sagesse de la voie).

## **Introduction**

Ce texte est consacré à la définition de la qualité, aux étapes de la gestion de la qualité depuis son apparition dans les années 1920 puis à ses fondements tant notionnels (avec les notions de loi, valeur, norme, règle, conformité, conformisme, déviance et transgression) que processuels (avec la notion d'amélioration continue).

## **Définition de la qualité**

Comme le souligne S. Pillard<sup>1</sup>, la qualité est un terme polysémique, voire impossible car sujet à interprétation. Au niveau étymologique, le mot provient du latin *qualitas* (manière d'être) dont le sens évolue au fil du temps pour signifier, à partir du XVII<sup>e</sup> siècle, la manière d'être jugée bonne qui renvoie bien à une reconnaissance partagée, à une appréciation, à un jugement de valeur. « *La qualité renvoie à un " attribut propre de l'être " et, pour les choses, à un attribut, une propriété, une caractéristique. Opposée à la quantité, la qualité est de l'ordre de " sensible et du non mesurable " . Sur le plan humain, la qualité est ce qui rend une personne bonne, meilleure (capacité, vertu, mérite). La qualité " qualifie " : ce qui fait qu'une chose est plus ou moins recommandable qu'une autre de même espèce, par rapport à l'usage ou au goût humain ; degré plus ou moins élevé d'une échelle de valeurs pratiques* »<sup>2</sup>. La qualité est donc définie par des critères positifs. La garantie de qualité est d'ailleurs fournie par des appellations d'origine, des labels (plutôt de type public), des marques (plutôt de type privé alors) certifiant la haute qualité, l'excellence des produits. Les démarches organisationnelles de la qualité visent à créer un référentiel collectif en termes de valeurs et d'orientations et un ensemble de normes d'action, introduisant ainsi une continuité cognitive là où la division du travail et la spécialisation des tâches construisent des standardisations. Elle est également constitutive d'un argument d'évaluation et invite alors au débat. La qualité est bien constitutive d'une relation cognitive entre un « objet » et des critères. Elle est également contiguë à la notion d'exemplarité, cette contiguïté servant de fondement à la convocation de la notion d'excellence.

La qualité constitue une des 10 catégories de la métaphysique d'Aristote. Elle indique la manière d'être (chaud, froid, etc.). Elle s'oppose à la quantité (une autre des catégories de la métaphysique) en ce qu'elle n'est pas mesurable et ne comporte que des degrés d'intensité. Elle s'oppose à la relation (encore une des 10 catégories) en ce qu'elle est une donnée qui modifie intrinsèquement la substance. Une « chose blanche » est dite plus ou moins blanche qu'une autre, nous explique Aristote. La qualité concerne les réponses sur la manière d'être de la chose, en vertu de laquelle elle peut être dite semblable ou dissemblable des autres. Elle se caractérise par quatre aspects : des états stables (la possession d'un art ou d'un savoir) et des dispositions passagères (la possession d'une connaissance, la maladie et la santé non stabilisées), des aptitudes et des capacités (un don, etc.), des affections (douleur, amertume, etc.), des apparences sensibles. Cette perspective marque, depuis lors, l'autonomie du qualitatif et fonde le questionnement toujours actuel quant à l'objectivité ou la subjectivité d'une qualité. C'est une des catégories de l'entendement chez Kant, la qualité sensible se référant à l'aspect purement sensible de la perception. Pour les philosophes empiristes (J. Locke, E. Bonnot de Condillac), les qualités sensibles sont le point de départ des sensations qui sont autant d'idées simples à l'origine de la perception. Selon R. Musil<sup>3</sup>, la possession de la qualité anoblit et conduit à exclure le roturier. N'oublions donc pas non plus de mentionner la façon dont se référer à la qualité est en mesure de qualifier une personne de qualité, acception qui est passée de l'idée d'appartenance à un ordre (la noblesse en l'occurrence) à celle de la représentation qualifiée (la représentation ès qualité).

---

<sup>1</sup> Pillard S., *La certification, leurre ou nécessité pour l'obtention de la qualité orientée client – Le cas du Crédit Agricole Anjou-Maine*, mémoire CNAM d'ingénieur en organisation, Paris, 2003.

<sup>2</sup> *Dictionnaire Le Robert*.

<sup>3</sup> R. Musil, *L'homme sans qualités*, Seuil, collections « Points », Paris, 1998 (Ed. originale : 1930-1932)  
Yvon PESQUEUX

Selon les normes, la qualité est un ensemble de caractéristiques concernant une entité, un produit ou un service, ce qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. L'intérêt de la norme, compte-tenu de ce qui précède, est de fixer un cadre au débat, sinon de le faire disparaître...

Ces définitions mettent en avant deux angles d'approche de cette notion : un caractère subjectif et peu formalisable et l'idée de degré. Le caractère subjectif de la qualité se réfère à l'idée de « manière d'être » et contient un aspect de jugement de valeur (la qualité valorise les choses et les hommes au regard d'une « manière d'être jugée bonne ») compte-tenu d'une idée d'objectivité (des aptitudes et des capacités). C'est ce qui sera à l'origine des nombreux développements sur la qualité perçue. S'ajoute l'idée de degré qui conduit à fonder des échelles de jugement (mauvais, moyen, bon, etc.). Dans les catégories du jugement, la qualité permet donc de jouer à la fois sur le registre de l'absolu et du relatif.

D. A. Garvin<sup>4</sup> recense cinq familles d'approches (ou conceptions) de la qualité :

- La première conception (*Transcendent approach*) relève surtout de la philosophie et conçoit la qualité comme l'idée d'excellence ou de perfection. La qualité est à la fois absolue et universelle, mais ne peut être définie précisément. C'est quelque chose que l'on peut seulement approcher par l'expérience et la perception, à condition de réfléchir sur celle-ci. Cette perspective fonde la thématique managériale de l'excellence et de la continuité sans fin de l'effort du management de la qualité ;
- La deuxième est qualifiée de *Product based approach*. La qualité y est vue comme l'ensemble des attributs (ou caractère ou propriété) d'un bien ou d'un service susceptible de faire l'objet d'une évaluation au regard de certains critères. Cette approche conduit à une gestion hiérarchique et technique de la qualité avec deux corollaires économiques : d'une part, une plus grande qualité ne peut être obtenue qu'à un coût plus élevé et, d'autre part, la qualité est vue comme la caractéristique inhérente à un bien plus que quelque chose qui peut lui être appliqué ;
- La troisième conception est celle de l'utilisateur (*User based approach*) qui conçoit la qualité du point de vue de l'utilisateur. C'est une conception singulière et circonstancielle de la qualité. Elle débouche, en *marketing*, sur une définition de la qualité comme combinaison d'attributs ou de caractéristiques qui apportent la plus grande satisfaction possible à un consommateur donné ;
- La quatrième est vue du côté de l'offre des producteurs (*Manufacturing based approach*) et renvoie au domaine du management de la production où la qualité y est vue comme la conformité. À cette approche peuvent se rapporter les notions de fiabilité (dans le contexte de la conception des produits) et de contrôle (dans celui de la fabrication). En outre, cette approche poursuit un but très précis : la maîtrise des coûts de la qualité notamment par des investissements préventifs. Elle enracine la thématique dans les catégories du processus ;
- La cinquième conception est exprimée en termes de valeur économique (*Value based approach*) et définit la qualité en termes de coût et de prix. Un produit de qualité est un produit qui apporte une performance donnée pour un prix acceptable ;
- Au-delà du travail de D. A. Garvin, il est aujourd'hui possible de proposer une sixième conception, qualifiée de stratégique (*Strategic based approach*), compte-

---

<sup>4</sup> D. A. Garvin, « Competing on the Eight Dimensions of Quality », *Harvard Business Review*, vol. 65, n° 6, 1987, pp. 101-109.

tenu du flou du terme « stratégique ». La qualité y est vue comme un élément de différenciation du produit ou du service relativement à ceux des concurrents. Son association avec la maîtrise des coûts la rend également stratégique. On y retrouvera les tensions qui opèrent entre les trilogies fondatrices de la réflexion stratégique : celle des trois « S » (stratégie, structure, système), celle des trois « P » (projet, potentiel humain, processus), celle, plus moderne, des trois « B » (*board, business model, brands*) ou encore celle, tout à fait contemporaine, des trois « P » (*profit, planet, people*).

On peut ainsi déjà remarquer que les rapports de force inter-fonctionnels propres à l'organisation (compte tenu de facteurs de contingence tels que le secteur, la technique de production essentiellement) favorisent l'usage de telle ou telle de ces conceptions. Ainsi les entreprises de la grande distribution vont-elles surtout prôner une *User based approach* tandis que celles du secteur de l'industrie lourde vont surtout prôner la *Manufacturing based approach*. Par ailleurs, si plusieurs services d'une même organisation utilisent la même définition générique de la qualité, ils ne la mettent pas forcément en œuvre de la même manière pour chacun d'entre eux pris séparément, légitimant ainsi une perspective fonctionnaliste du management de la qualité.

Tout un champ lexical s'est développé autour de la notion de qualité dont on tentera ici de rapprocher les notions principales :

- La qualité est considérée en elle-même comme la satisfaction des objectifs opérationnels. Il convient de distinguer la qualité externe (satisfaction des objectifs finaux) de la qualité interne (absence de dysfonctionnement dans la réalisation). La non-qualité est l'inadaptation / inadéquation d'une activité à son objectif ou un défaut dans son déroulement. La norme ISO définit la non-qualité comme une non-conformité ;
- Le niveau de qualité traduit le niveau d'adéquation entre le niveau de réalisation et l'objectif visé. La mesure porte souvent sur le niveau de non-qualité, d'autant qu'il existe une norme qui définit les « indicateurs qualité » : la norme FD X 50-171 ;
- La « démarche qualité » a pour objectif de rendre prioritaire, durant une période donnée, la résolution des problèmes de non-qualité de façon à réduire leur(s) cause(s), voire à les éliminer. Il existe une gamme de « démarches qualité » dont une, fétiche, la méthode de résolution de problème correspondant en fait à une méthode de réductions de risques de défauts adaptée au cas par cas. Cette gamme est le plus souvent issue du domaine de la fiabilité (processus d'analyse puis d'élimination des défaillances) que l'on retrouve en sûreté de fonctionnement avec la chaîne « filiation – conséquence » ;
- La gestion de la qualité est la gestion de tous les éléments du processus dans la perspective de leur maîtrise. Conformément à l'acception donnée par la norme ISO, c'est en effet grâce à une bonne gestion que l'on maîtrise son métier ;
- L'« assurance qualité » recouvre deux notions : une notion de performance systématique définie par l'obtention du niveau de qualité souhaité de façon régulière et une notion de « méthodes à mettre en œuvre pour atteindre cette performance ». On a bien alors l'« assurance qualité produit – service » d'une part et l'« assurance qualité process » d'autre part. L'assurance de la qualité est par conséquent une vision externe et elle consiste à assurer au client une livraison conforme à la commande (les normes ISO s'attachent principalement à cet aspect). C'est aussi la vision de l'auditeur externe dans son rôle de certification. La

construction de la réponse aux exigences de la norme ISO a pour objectif final de répondre le plus exhaustivement possible en termes de sûreté de fonctionnement, à l'attente d'« assurance qualité » du client. C'est de là que provient la difficulté de concrétiser l'« assurance qualité », qui devient spécifique à chaque domaine. Les deux logiques, celle de l'assurance de la qualité et celle de la maîtrise de la qualité, se combinent pour optimiser et sécuriser les modes de fonctionnement internes et servent de fondement aux logiques d'accréditation, d'où l'extensivité souvent effectuée entre certification du produit et certification de l'organisation ;

- L'« esprit qualité » est associé aux valeurs partagées (ou supposées telles) de l'organisation. Il s'agit du fondement éthique et psychologique d'une politique de qualité dans le but d'assurer une adhésion du plus grand nombre pour un niveau de qualité attendu et que l'on croit atteignable. Cet « esprit qualité » se rapproche de la mise en œuvre d'un processus de croyance en un monde meilleur afin de permettre d'accepter des contraintes de façon plus ou moins durable. L'« esprit qualité » fonde l'hétéronomie qui vient surplomber l'autonomie réclamée aux agents organisationnels ;
- Le « zéro défaut » est l'absence totale de défaut, d'écart, par rapport à une spécification de besoin précise. Sans cela, il est impossible d'atteindre l'objectif et c'est pour cela que l'on peut écrire que c'est bien le respect exact des objectifs de qualité visés (et non pas l'absence de défauts) ;
- Le terme de « qualité totale », *TQM* (*Total Quality Management* traduit par « management global de la qualité » (nouveau nom donné à la notion de processus d'amélioration continue) recouvre l'ensemble des méthodes possibles à mettre en œuvre pour atteindre un niveau élevé de qualité. L'idée sous-jacente est de mettre toutes les forces dans la même direction, selon une coordination aussi complète que possible à tous les niveaux et dans toutes les activités. Ce management doit avoir pour effet le résultat le plus performant possible, l'efficacité la plus grande, donc la mise en œuvre de toutes les *best practices*, et d'arriver au niveau des meilleurs, sinon d'être le meilleur. En cela, toute l'organisation est mise sous tension. Il ne s'agit pas seulement d'être en veille, mais encore plus d'être particulièrement éveillé, performant à chaque fois que la demande se fait sentir. La conséquence en est le stress engendré... Comme pour le sportif de haut niveau, il faut des instants indispensables pour la décompression. Le *TQM* est, à la limite, une forme d'esclavage qui ne dit pas son nom, tant la pression de chacun doit être continue, sans aucun arrêt pour respirer, si ce n'est que pour repartir immédiatement après à la tâche avec la plus grande tension possible. On est en quelque sorte comme dans les images du film de Charlie Chaplin sur le travail à la chaîne (*Les temps modernes*), mais sous d'autres formes, car on a perfectionné le moyen de telle sorte que le plus grand nombre d'obligations devient implicite... L'agent organisationnel doit, et est finalement tout à fait et suffisamment robotisé pour avancer selon ce que l'on en attend pour la réussite du *TQM*. On prendra, à titre de vieil exemple on en convient, celui du travailleur à la chaîne à qui l'on commence par faire démarrer progressivement le rythme de production, puis graduellement à le faire monter à un rythme tellement rapide qu'il ne se rend même pas compte que l'on lui fait dépasser ses moyens de réaction à la tension à laquelle il est soumis, car dépassé. Il se soumet et avance presque comme un automate. On retrouve cette finalité d'une façon subliminale avec le *TQM*, mais avec des approches psychosociologiques d'« entraînement – embrigadement » de masse. C'est pour cela que l'on y retrouve

les logiques de persuasion (voire par appel à des gourous). C'est aussi pour et à cause de cela que le *TQM* peut faire peur ;

- Le « système qualité » ou « système de management de la qualité » est le résumé des principales mesures prises pour garantir la qualité. Les deux terminologies sont liées, la seconde étant une conséquence de la première ;
- Les procédures et le référentiel. Le terme « procédure » est une traduction approximative du terme anglais *method*. La notion de référentiel doit être comprise comme le guide des « bonnes pratiques » à adopter, des règles de travail servant de référence ;
- L'« audit qualité » doit permettre de diagnostiquer le fonctionnement organisationnel pour détecter les non-qualités. Les termes de conformité et de non-conformité sont remplacés par anomalie, dysfonctionnement, quand il est question de qualité organisationnelle.

Tous ces termes sont définis dans la norme ISO comme suit. Et c'est en partant de là qu'il est possible de les discuter :

Les concepts relatifs à la qualité :

- Qualité : aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées ;
- Exigence : besoin ou attente qui peut être formulé, habituellement implicite, ou imposé ;
- Exigence pour la qualité : exigence concernant les caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un processus ou d'un système ;
- Classe : catégorie ou rang donné aux différentes exigences pour la qualité pour des produits, des processus ou des systèmes ayant la même utilisation fonctionnelle ;
- Mécontentement du client : opinion du client sur le niveau de défaillance d'une transaction dans sa vocation à répondre à ses besoins et attentes ;
- Satisfaction du client : opinion du client sur le niveau de réponse d'une transaction quant à ses besoins et attentes.
- Aptitude : capacité d'un organisme, d'un système ou d'un processus à réaliser un produit satisfaisant aux exigences relatives à ce produit.

Les concepts relatifs au management :

- Système : ensemble d'éléments corrélés ou interactifs ;
- Système de management : système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs ;
- Système management de la qualité (SMQ) : système permettant d'établir la « politique qualité » et les « objectifs qualité » et d'atteindre ces objectifs ;
- Politique qualité : orientation et intentions générales d'un organisme, relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction ;
- « Objectif qualité » : ce qui est recherché ou visé, relatif à la qualité ;
- Management : activités coordonnées pour orienter et contrôler l'organisme ;
- Direction : personne ou groupe de personnes qui oriente et contrôle un organisme au plus haut niveau ;
- Management de la qualité : activité coordonnée permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ;

- Planification de la qualité : partie du management de la qualité axée sur la définition des « objectifs qualité » et la spécification des processus opérationnels et des ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les « objectifs qualité » ;
- Maîtrise de la qualité : partie du management de la qualité axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité ;
- « Assurance qualité » : partie du management de la qualité visant à donner confiance dans la satisfaction des exigences pour la qualité ;
- Amélioration pour la qualité : partie du management pour la qualité axée sur l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience ;
- Efficacité : mesure du niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés ;
- Efficience : rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées.

Les concepts relatifs à l'organisme :

- Organisme : ensemble d'installations et de personnes avec responsabilités, pouvoirs et relations structurées ;
- Organisation : ensemble structuré des responsabilités, pouvoirs et relations entre les personnes ;
- Infrastructure : organisation, système d'installations et d'équipements permanents d'un organisme ;
- Environnement de travail : ensemble des conditions dans lesquelles une personne mène une activité ;
- Client : organisme ou personne qui reçoit un produit ;
- Fournisseur : organisme ou personne qui procure un produit ;
- Partie intéressée : personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme.

Les concepts relatifs aux processus et produits :

- Processus : système d'activités qui utilise des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie ;
- Produit : résultat d'un processus ;
- Service : produit immatériel qui résulte d'une activité au moins réalisée à l'interface entre le fournisseur et le client ;
- Logiciel : produit intellectuel constitué d'informations véhiculées par un média ;
- « Offre produit » : produit proposé à un client extérieur à l'organisme qui le propose.
- Projet : processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources ;
- Conception et développement : ensemble de processus qui transforme des exigences en caractéristiques spécifiées et en spécification du processus de réalisation du produit ;
- Procédure : manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus.

Les concepts relatifs aux caractéristiques :

- Caractéristique : trait distinctif ;
- Caractéristiques qualité : caractéristique intrinsèque d'un produit, d'un processus ou d'un système, issue d'une exigence ;

- Sûreté de fonctionnement : terme collectif utilisé pour décrire la performance de disponibilité et les facteurs qui la conditionnent - performance de fiabilité, de maintenabilité et de logistique de maintenance ;
- Traçabilité (général) : aptitude à retrouver l'historique, la mise en œuvre ou l'emplacement de ce qui est étudié ;
- Traçabilité (métrologie) : propriété du résultat d'un mesurage ou d'un étalon tel qu'il puisse être relié à des références déterminées, généralement des étalons nationaux ou internationaux, par l'intermédiaire d'une chaîne ininterrompue de comparaisons ayant toutes des incertitudes déterminées.

Les concepts relatifs à la conformité :

- Conformité : satisfaction d'une exigence ;
- Non-conformité : non-satisfaction d'une exigence ;
- Défaut : non-satisfaction d'une exigence relative à une utilisation prévue ou spécifiée ;
- Action préventive : action entreprise pour éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentiellement indésirable ;
- Action corrective : action entreprise pour éliminer la cause d'une non-conformité détectée ou d'une autre situation potentiellement indésirable ;
- Action curative : action entreprise pour éliminer la cause d'une non-conformité réelle ou d'une situation réellement indésirable ;
- Correction : action entreprise pour éliminer une non-conformité détectée ;
- Dérogation (avant production) : autorisation de s'écarter des exigences spécifiées à l'origine pour un produit avant sa réalisation pour une quantité ou une durée limitée, et pour une utilisation spécifique ;
- Dérogation (après production) : autorisation d'utiliser ou de mettre à disposition un produit non conforme aux exigences spécifiées ;
- Mise à disposition : autorisation de procéder à l'étape suivante d'un processus ;
- Réparation : action entreprise sur un produit non conforme pour le rendre acceptable pour l'utilisation prévue ;
- Reprise : action entreprise sur un produit non conforme pour le rendre conforme aux exigences ;
- Reclassement : modification de la classe d'un produit non conforme pour le rendre conforme à des exigences différentes de celles initialement spécifiées ;
- Rebut : action entreprise sur un produit non conforme de façon à empêcher son usage tel que prévu.

Les concepts relatifs à la documentation :

- Document : support d'information et l'information qu'il contient ;
- Spécification : document formulant des exigences ;
- Ligne directrice : document formulant des recommandations ou des suggestions ;
- « Manuel qualité » : document décrivant le SMQ d'un organisme ;
- « Plan qualité » : document spécifiant les éléments du SMQ et les ressources à appliquer dans un cas spécifique ;
- Enregistrement : document présentant des résultats obtenus ou la preuve de la réalisation d'une activité.

Les concepts relatifs à l'examen :

- Preuve tangible : données démontrant l'existence ou la véracité de quelque chose ;

Yvon PESQUEUX

- Contrôle : évaluation de la conformité par observation et jugement accompagné, si nécessaire, de mesures, d'essais ou de calibrage ;
- Essai : opération technique qui consiste à déterminer une ou plusieurs caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service donné, conformément à une procédure spécifiée ;
- Vérification : confirmation et apport de preuves tangibles démontrant que les exigences spécifiées ont été satisfaites ;
- Validation : confirmation et apport de preuves tangibles que les exigences pour une utilisation spécifique ou une application prévue sont satisfaites ;
- Revue : activité entreprise pour assurer la pertinence, l'adéquation, l'efficacité et l'efficience de l'objet d'étude, en vue d'atteindre des objectifs définis.

Les concepts relatifs à l'audit :

- Audit : processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits ;
- Programme d'audit : ensemble d'audits à effectuer dans des délais planifiés ;
- Champ de l'audit : étendue et limite d'un audit ;
- Critères d'audit : ensemble de politiques, procédures ou exigences auquel les preuves d'audit sont comparées ;
- Preuves d'audit : enregistrements, déclaration de faits ou autres informations vérifiées, pertinents pour l'audit ;
- Constatation d'audit : résultats d'évaluation des preuves d'audits recueillies par rapport aux critères d'audit ;
- Conclusion d'audit : résultat d'un audit, obtenu par l'équipe d'audit après avoir étudié toutes les constatations d'audit ;
- Client de l'audit : personne ou organisme demandant un audit ;
- Audité : organisme qui est audité ;
- Équipe d'audit : un ou plusieurs auditeurs effectuant un audit, l'un d'entre eux étant désigné comme le responsable ;
- Auditeur : personne qualifiée et compétente pour effectuer des audits ;
- Expert technique (audit) : personne possédant des connaissances ou une expertise spécifique sur un domaine particulier à auditer ;
- Qualification (audit) : association des qualités personnelles, du niveau d'études minimal, de la formation, de l'expérience des audits et professionnelles et des compétences que possède un auditeur.

Les concepts relatifs à l'assurance de la qualité pour les processus de mesure :

- Mesure : ensemble d'opérations ayant pour but de déterminer une valeur d'une grandeur ;
- Processus de mesure : ensemble des ressources, activités et influences interdépendantes relatives à une mesure ;
- Confirmation métrologique : ensemble d'opérations nécessaires pour assurer que l'équipement de mesure est conforme aux exigences pour son utilisation ;
- Système de maîtrise de la mesure : instrument, étalon de mesure, matériau et/ou appareil auxiliaire nécessaire pour mettre en œuvre un processus de mesure afin d'effectuer une mesure spécifiée et définie ;

- Limites d'erreur tolérée d'un équipement de mesure : erreur maximale tolérée d'un équipement de mesure, valeur d'une erreur tolérée par les spécifications, règlements, etc. pour un équipement de mesure donné et son utilisation prévue ;
- Exigences métrologiques : trait distinctif qui peut avoir une influence sur la mesure.

Les difficultés de définition de la qualité d'un produit ou d'un service conduisent à plusieurs questions d'ordre théorique :

- La qualité est-elle uni- ou pluridimensionnelle ?
- La qualité d'un produit est-elle quelque chose d'intrinsèque ou de subjectif ? Dans le second cas, il n'y aurait de qualité que perçue, ce qui fait que la qualité est *in fine* une notion de valeur perçue, car l'Homme vit de perception. C'est un Homme sensible auquel on a affaire et c'est à partir de cela que l'on détermine avec lui des caractéristiques qu'il assimile à une (ou des) qualité(s). La qualité ne peut alors être conçue que comme une co-construction ;
- La qualité est-elle quelque chose d'absolu ou de relatif ? La qualité, que l'on voudrait toujours absolue, n'a qu'un caractère seulement relatif. Si elle est absolue (dans une approche restreinte, celle de la production d'objets de masse), c'est qu'elle ne tient qu'à quelques caractéristiques mesurables. Si elle est relative, c'est que la qualité dépend de celle de produits ou de services relativement comparables. Sa caractérisation est alors fonction de paramètres eux-mêmes relatifs, essentiellement, ancrés dans la pratique, relatifs à la personne qui observe, avec peu ou pas de possibilité d'en obtenir une raison ;
- La qualité est-elle permanente ou évolutive ? Si elle est permanente, c'est qu'elle est fixée, que la qualité soit objective ou subjective. Mais la qualité est de nature *in fine* évolutive, d'où la notion d'écoute du client, d'écoute de son attente de la qualité, de sa vision relative de la qualité, de manière à pressentir ses demandes d'évolution des caractéristiques de qualité du produit - service que l'on lui fournit. Le tout est donc relatif à la relation. Si elle est évolutive, c'est aussi que la qualité peut évoluer, de façon positive ou négative, en fonction de son environnement. C'est le cas des produits qui, avant de devenir des antiquités, ont été laissés au grenier. En matière de qualité, il existerait donc, en quelque sorte, un purgatoire des produits ;
- Pour ce qui concerne la qualité axée sur la satisfaction des besoins des clients, faut-il valoriser les besoins repérés ou seulement les besoins valorisés par le client (c'est-à-dire les caractéristiques pour lesquelles il est prêt à payer) ? Ensuite, faut-il satisfaire les besoins latents ?
- En quoi délais et prix sont-ils des composantes de la qualité ? Ce n'est pas le cas si l'on considère, selon de très nombreuses définitions, que la qualité est une caractéristique intrinsèque du produit. Alors ni le prix, ni le délai n'en font, ou ne peuvent en faire partie. Ils en sont seulement les facteurs et les conséquences suite, par exemple, à une négociation. C'est d'ailleurs pour cela qu'il est retenu dans la pratique une sorte de triptyque « prix – délai – qualité » et, pour insister sur point apparu essentiel ces 10 à 15 dernières années, on applique alors le quatuor « prix – délai – qualité – service » (PDQS). À l'analyse, selon ce qui précède, le service est bien un facteur de la qualité et l'objet de toutes les relativités possibles. C'est donc pour cela que, d'une part, il est mis en exergue et que, d'autre part, il est extrêmement compliqué à préciser.

On parle aujourd'hui, de façon générique, de « qualité totale », ce qui conduit à devoir également interroger le qualificatif de totale au regard des nombreuses gestions de la qualité à épithète (qualité de conception, qualité de conformité, qualité de service, etc.).

La qualité totale évoque ainsi l'existence d'une combinaison d'attributs conduisant à une approche synchronique de la qualité. Cette perspective repose sur l'idée que la satisfaction de l'utilisateur s'obtient à l'aide d'une combinaison d'attributs qui, ensemble, construisent la « proposition globale », conduisant ainsi à valider les perspectives du *TQM*.

La qualité est alors une notion pluridimensionnelle à laquelle il est possible de trouver de nombreux référentiels dont on peut mentionner trois principaux qui se combinent :

- La distinction entre des dimensions principales (ou de base) auxquelles peuvent être associés des éléments de performance possibles à évaluer et des dimensions secondaires (ou périphériques), ce qui ne signifie pourtant pas marginal, et qui peuvent être déclinées en caractéristiques objectives ou subjectives ;
- La distinction entre des caractéristiques objectives et subjectives. Les caractéristiques objectives présentent le double aspect d'être, d'une part, constituées d'attributs mesurables et, d'autre part, de pouvoir se décliner en sous-dimensions. Dans le secteur industriel, il s'agit, par exemple, de fiabilité, de sécurité et de durabilité. Les dimensions subjectives sont non mesurables et ne peuvent faire l'objet d'une appréciation par telle ou telle personne. Selon D. A. Garvin, il existe deux grands types de dimension subjectives : d'abord les caractéristiques esthétiques du produit, c'est-à-dire tout ce qui concerne les cinq sens, terrain d'action des méthodes du *design* et du *packaging*, et ensuite ce qui est constitué par l'image du produit, voire de l'organisation ;
- Le troisième référentiel se réfère à des éléments de contingence : produit et / ou service compte-tenu du dosage entre les deux, en fonction de la nature du bien ou du service (biens d'équipements, services aux particuliers, etc.).

La qualité totale résulte alors de la capacité d'une organisation à gérer les différents moments qui font la qualité d'un produit. Il s'agit de la capacité d'une organisation à gérer au plus près, avec le maximum d'efficacité possible et toujours améliorée, toutes les activités réalisées à l'instant, juste à temps, de la manière exactement attendue, pas plus pas moins. On ne se disperse pas, on se focalise et on est efficace à tous les stades (conception, développement, livraison, maintenance, réparation). On pourrait, à cet égard, parler d'approche diachronique de la qualité. Il ne pourrait d'ailleurs y avoir d'approche synchronique sans approche diachronique. La qualité totale y est considérée comme la résultante d'un processus de développement en spirale. Les auteurs du domaine vont alors se diviser sur le nombre de phases, leur nature et leur agencement.

Citons, par exemple :

- D. Noyé<sup>5</sup> et O. Gélinier<sup>6</sup> qui proposent la succession des quatre phases suivantes : expression du besoin (avec le cahier des charges de la qualité de définition et la perspective de l'*User based approach*) ; conception du produit ou du service (avec la qualité de conception qui concerne aussi bien le produit que le processus de

---

<sup>5</sup> D. Noyé, *Guide pratique pour maîtriser la qualité*, INSEP Consulting, collection « Pratiques en question », Paris, 1990.

<sup>6</sup> O. Gélinier, *Le secret des structures compétitives*, Hommes et Techniques, Paris, 1984.

réalisation et la perspective de la *Product based approach*) ; réalisation du produit (avec la qualité de réalisation et la perspective de la *Manufacturing based approach*) ; utilisations par les consommateurs finaux (avec la qualité d'utilisation (et la réunion des perspectives précédentes avec la *Value based approach*). Cette approche montre que la qualité se construit dans le temps à partir de conceptions différentes et attribue une conception spécifique de la qualité à chacune des phases débouchant sur une vision intégrée des différentes perspectives. Le défaut en est la représentation linéaire du management de la qualité.

- J. Juran<sup>7</sup> à qui l'on doit la représentation en spirale et qui vient signifier que le processus est à la fois sans fin et que chaque étape est susceptible de boucler avec les précédentes.

La qualité totale réunit donc les attributs suivants : elle est subjective et perceptuelle, relative (aux utilisateurs et aux concurrents), évolutive, multidimensionnelle. C'est donc une perspective syncrétique, de type ombrelle (car elle s'accompagne toujours d'un ensemble de définitions analytiques complémentaires qui renvoient soit à une lecture diachronique soit à une lecture synchronique) et dont le rapport entre définition principale et définitions secondaires crée de la confusion.

Une définition panoramique de la qualité montre que la référence à la qualité en gestion est assez ancienne (W. A. Shewhart, *General Electric*, 1920). Les deux principaux référentiels de la qualité sont aujourd'hui la série des normes ISO 9001 et l'*EFQM* (*European Foundation for Quality Management*). Les « prix de la qualité » délivrés par l'*EFQM* servent en effet aussi de référentiel et permettent aux organisations de mesurer leurs performances en contexte interne et externe. L'accréditation et la certification jouent le même rôle. De plus, elles facilitent les relations entre clients et fournisseurs (pour le référencement, par exemple). Le référentiel ISO 9001 (ISO 9001 : 2015) sert de référence contractuelle pour donner lieu à une certification par un organisme autorisé, qui est souvent en France l'*AFAQ - Association Française d'Assurance de la Qualité*.

La qualité bénéficie aujourd'hui de la dynamique propre aux normes, dynamique corrélative du « moment libéral »<sup>8</sup> conduisant à légitimer la fin de la seule souveraineté des Pouvoirs Publics sous l'argument de la complexité croissante des technologies et à la mise en exergue du primat accordé au consensus comme valeur au travers du processus de normalisation. Cela se traduit par le fait de rendre publiques des normes privées sans devoir donner la preuve de leur représentativité au regard de la primauté accordée au critère d'expertise, même si elles se fondent sur l'expression de l'expertise, enregistrée dans les documents, processus et procédures de références et revue, vérifiée, validée, d'où un usage dit « néolibéral » du moment de ces normes. La gestion de la qualité se caractérise donc par la mise en avant de la régulation au lieu et place de la réglementation. C'est ce qui conduit à rendre publiques des normes privées sans mise à l'épreuve démocratique, le choix étant un choix d'expert. Mais cette dynamique des normes est aussi un processus de relecture des lieux de genèse de la norme : le cadre normatif est externe (puisque c'est une norme ISO) et le lieu d'application est contextuel et spécifique (telle ou telle organisation). C'est pourquoi à la norme correspondent à la fois le processus de normalisation interne compte-tenu des perspectives contextuelles et spécifiques propres à l'organisation et la normalisation

---

<sup>7</sup> J. Juran, *Quality by Design*, The Free Press, New-York, 1992.

<sup>8</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007

externe avec le processus de certification et d'accréditation en articulation avec des organes de contrôle externes. Il s'agit donc bien, avec le management de la qualité, des contours d'une véritable gouvernance organisationnelle. Il s'agit aussi de souligner que la norme est loin d'être moins contraignante que la loi. C'est la source qui diffère et d'ailleurs, s'il y bien quelque chose qui caractérise le « moment libéral », c'est bien l'existence d'une véritable boulimie normative.

## **Les étapes chronologiques de la gestion de la qualité**

On peut distinguer chronologiquement cinq étapes principales qui se sont accumulées dans le temps et qui ont construit une adhésion de plus en plus formelle, méthodologique et pragmatique avec un modèle organisationnel de la qualité. Cette chronologie s'inscrit dans le mouvement plus large de la montée en puissance de la rationalité technique qui, des produits en aval, est peu à peu remontée à l'organisation elle-même.

Cette montée en puissance de la rationalité technique constitue l'argument historique majeur de la chronologie, argument lui-même doublé d'un argument analytique qui va mettre l'accent sur le passage d'une conception de la qualité comme état à une conception de la qualité comme processus pour ensuite aboutir à une conception systémique redevable de la logique de l'intégration de systèmes, fondant en quelque sorte la notion d'amélioration continue :

- La première étape est basée sur les standards de fabrication en filiation avec l'importance accordée au bureau des méthodes et à l'*OST*, démarche formalisée succédant à une recherche d'optimisation plus ou moins intuitive comme chez les maîtres de forges, entre le milieu et la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. C'est le cas des approches de F. W. Taylor<sup>9</sup> et de son application par H. Ford et, parallèlement, le constat de la nécessité d'extraire de la chaîne (ou de la file) de « fabrication – assemblage » des éléments pour les observer et en déduire les meilleures méthodes à employer. C'est ainsi que les bureaux de méthode sont apparus dans les modèles d'organisation industrielle. Mais il s'agit plutôt de recherche d'efficacité, c'est-à-dire du meilleur rendement, au sens physique du terme. Un autre regard possible est celui du développement, en France, des ateliers et manufactures, de leur organisation nécessaire pour produire au mieux toujours les mêmes canons (premiers « standards » en quelque sorte) et donc de se référer à une nécessaire méthode, voire à un bureau des méthodes, ne serait-ce que pour les plans... Elle est apparue avec l'industrialisation de masse. La référence à des tâches répétitives a induit la nécessité d'établir préalablement des règles et de définir les comportements les plus adaptés pour limiter tous les risques applicables à la fabrication des produits, d'instituer un contrôle et une inspection, tant des pièces produites que des comportements et d'établir la conformité et la non-conformité des produits par rapport à des normes de fabrication. Cette phase est marquée par une conception de la qualité comme « état » ;
- La deuxième étape vise ce qui est qualifié d'aptitude à l'emploi (du produit). Elle s'est diffusée dans les années 1940 – 1945 (l'effort de guerre aux Etats-Unis) et marque l'utilisation, pour le « contrôle qualité », des méthodes statistiques, des

---

<sup>9</sup> F. W. Taylor, *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1967 (Ed. originale : 1923)  
Yvon PESQUEUX

- plans d'échantillonnage. Cette étape se réfère aux travaux de W. A. Shewhart et de W. E. Deming, à partir des théories statistiques et des probabilités appliquées au contrôle de la qualité des produits. Elle vient fonder une métrologie de la qualité, approfondissant la perspective précédente dans le sens de la qualité comme « état » ;
- La troisième étape, après la Seconde Guerre Mondiale, est caractérisée par la consommation de masse et par l'accélération de la production de biens et de services. Elle correspond au concept de « satisfaction des besoins explicites », un des fondamentaux du *marketing-management*. Les processus de production doivent être maîtrisés pour permettre d'obtenir la fiabilité des biens produits et la diminution des coûts, ces deux aspects venant construire la théorie de la qualité correspondante. La notion d'« assurance – qualité » se développe durant cette période, mais restreinte à l'idée de niveau de confiance, niveau formant une base mathématique de l'« assurance – qualité », et permettant de passer de la confiance dans la fiabilité à la notion de sûreté de fonctionnement. Elle est liée aux noms de W. E. Deming, J. Juran, A. V. Feigenbaum, K. Ishikawa, S. Shiba, P. B. Crosby. On parle aussi à ce sujet de « qualité orientée produit », conception qui s'inscrit toujours essentiellement dans une conception de la qualité comme « état ».

## Focus sur les auteurs de la gestion de la qualité

### J. M. Juran<sup>10</sup>

D'origine roumaine, J. M. Juran était ingénieur et consultant. Il a d'abord travaillé à l'usine *Hawthorne* de la *Western Electric* au service des réclamations avant d'être invité au Japon après la Deuxième guerre mondiale par la JUSE (*Japanese Union of Scientists and Engineers*). Il est connu pour avoir utilisé, dans le domaine de la gestion de la qualité, la loi du 20 / 80 (loi de Pareto) qui stipule que 20% des problèmes occupent 80% de l'attention), pour avoir mis en avant l'importance centrale de la formation des agents organisationnels à la gestion de la qualité, pour avoir formulé la « trilogie de Juran » qui est une approche transversale construite à partir de trois logiques : le « plan qualité », le « contrôle qualité » et l'amélioration de la qualité. Il a également médiatisé la pratique des cercles de qualité dont il avait observé le développement au Japon. Sa conception de la qualité et de la gestion de la qualité est principalement focalisée sur l'opérateur.

### A. V. Feigenbaum<sup>11</sup>

C'est un praticien qui a occupé des fonctions de direction des opérations industrielles à la *General Electric* dans les années 1960 avant de diriger une entreprise de conseil en

---

<sup>10</sup> . M. Juran, *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York, 1951 – J. M. Juran, *Managerial Breakthrough*, McGraw-Hill, New York, 1964 – J. M. Juran, *Management of Quality Control*, McGraw-Hill, New York, 1967 – J. M. Juran, *Quality Planning and Analysis*, McGraw-Hill, New York, 1970 – J. M. Juran, *Upper Management and Quality*, McGraw Hill, 1980 – J. M. Juran, *Juran on Planning for Quality*, The Free Press, New York, 1988

<sup>11</sup> A. V. Feigenbaum, *Quality Control: Principles, Practice and Administration; an Industrial Management Tool for Improving Product Quality and Design and for Reducing Operating Costs and Losses*, McGraw-Hill, « industrial organization and management series », New York, 1945 – A. V. Feigenbaum, & D. S. Feigenbaum, *The Power of Management Capital : Utilizing the New Drivers of Innovation, Profitability, and Growth in a Demanding Global Economy*, McGraw-Hill, New York, 2003  
Yvon PESQUEUX

ingénierie. Il a par ailleurs dirigé, toujours dans la décennie 1960, l'*American Society for Quality*. Il est considéré comme le conceptualisateur de la notion d'« usine fantôme » et du *TQM*.

### **K. Ishikawa**<sup>12</sup>

Professeur à la faculté d'ingénieurs de l'Université de Tokyo, il est considéré comme ayant fondé et développé la notion de « cercle de qualité » et il est surtout connu pour le diagramme « causes – effets » en arêtes de poisson. On parle aussi à ce sujet de « qualité orientée produit », conception qui s'inscrit toujours dans une conception de la qualité comme « état ».

### **S. Shiba**<sup>13</sup>

C'est un des auteurs japonais fondateurs du management par la qualité, Professeur à l'Université de Tsukuba. Il est connu pour avoir introduit dans ce champ le diagramme KJ ou diagramme des affinités (du nom de Kawakita Jiro, ethnologue japonais). Il a créé, avec des chefs d'entreprises américaines (notamment *Motorola*) le *Center for Quality of Management*. Il a également contribué à la diffusion du « Management par la percée » (*Breakthrough Management*, une modalité de changement par rupture vers une activité différente, par le repérage des signaux faibles pouvant servir d'appui à ce type de changement.

Le diagramme des affinités est un outil de résolution de problèmes de type *problem solving* permettant, dans le cadre d'une animation de groupe, de créer une vision partagée et de la mettre en problème pour bâtir les plans d'action adéquats. La démarche repose sur l'analyse d'un problème (compte tenu de la définition des moyens à employer et par la construction d'un diagramme des relations entre les objectifs et les moyens). C'est une forme d'animation qui permet de construire une représentation commune par le recours à une animation processuelle au moyen de la rédaction d'idées simples sur des étiquettes à partir de données verbales, étiquettes qui seront ensuite rapprochées les unes des autres et mises en relations jusqu'à la stabilisation de la représentation finale.

### **P. B. Crosby**<sup>14</sup>

C'est un praticien qui a contribué au développement de la gestion de la qualité, tant sur le plan conceptuel que pratique au regard de l'aphorisme « faire bien du premier coup ». Il développe donc une conception de la qualité en 4 principes comme conformité aux éléments requis par le processus de production et par le client, le « système qualité » (qui repose sur la prévention), la norme de performance qui est aussi le « zéro défaut »

---

<sup>12</sup> K. Ishikawa, *Principes généraux des cercles de qualité* (traduction Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité - AFNOR), Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), Tokyo, 1980

<sup>13</sup> S. Shiba & D. Walden & A. Grapham, *TQM : Quatre Révolutions Pratiques dans le Management*, Dunod, Paris, 2003 (Ed originale : *New American TQM*, 1993) - S. Shiba & D. Walden, *Le Management par la percée. Méthode Hoshin*, avec Martine Morel, Insep Consulting Editions, Paris, 2007 (Ed. originale : *Breakthrough Management: Principles, Skills, and Patterns or Transformational Leadership*, 2006)

<sup>14</sup> P. B. Crosby, *Quality is Free*, McGraw Hill, New York, 1979

(au regard des éléments de conformité requis comme définis plus haut), la mesure de la qualité (qui s'effectue à partir de la mesure du coût de la non-qualité). Il a développé une conception de la qualité comme conformité à des standards.

- La quatrième étape est caractérisée par la satisfaction des besoins exprimés et implicites. Elle apparaît dans les années 1980. C'est l'époque du développement des méthodes d'amélioration de la qualité, des méthodes de résolution de problèmes, du programme « Zéro Défaut » et de la chasse à l'usine fantôme. Les méthodologies sont les mêmes un peu partout, mais la manière de les pratiquer possède des spécificités propres à chaque organisation et selon chaque pays. Les référentiels d'évaluation de la qualité se multiplient d'abord, pour se réduire ensuite (au moins 20 normes en 1987, un peu moins en 1994, 5 au maximum en 2000). Ils sont adoptés par un nombre croissant de pays. Les prix de la qualité prennent alors naissance. On parle de plus en plus de management de la qualité. Cette étape a été à l'origine d'un véritable renouveau de l'idéologie de la qualité dont les zélateurs les plus connus ont été T. Peters & R. Waterman<sup>15</sup> dont on rappellera les huit principes de l'excellence : 1. Les entreprises excellentes ont le parti pris de l'action. 2. Elles restent à l'écoute du client. 3. Elles favorisent l'autonomie et l'esprit nouveau. 4. Elles associent la productivité sur la motivation du personnel. 5. Elles se mobilisent autour d'une valeur clé. 6. Elles s'en tiennent à ce qu'elles savent faire. 7. Elles préservent une structure simple et légère. 8. Elles allient souplesse et rigueur. Ces principes ressemblent d'ailleurs beaucoup aux 14 points du management de la qualité de W. E. Deming<sup>16</sup>. Cette étape marque, au-delà de la conception de la qualité comme « état », la montée en puissance d'une conception de la qualité comme « processus » ;
- La cinquième étape se caractérise, dès les années 2000, par la dualité qui opère entre les perspectives normatives de l'ISO 9000, version 2000 à l'époque, perspectives qui mettent en avant une logique procédurale à partir d'une modélisation de l'organisation en processus et celles du *TQM (Total Quality Management)* même si, en fait, c'est un peu plus tôt (dès les années 1995) qu'une prise de conscience émerge dans les travaux des spécialistes telle que B. Froman<sup>17</sup> qui évoque déjà l'association « qualité – sécurité – environnement ». Cette perspective tend à confondre qualité et management. Dans le premier cas, il s'agit d'ouvrir les conditions de possibilité d'une standardisation préalable de la certification par un tiers intervenant et, dans le second, de privilégier la logique de l'autodiagnostic valant fondement d'une perspective stratégique, même si la norme permet, elle aussi un autodiagnostic. Elle est corrélative de la disjonction des périmètres juridique, économique, social et environnemental de l'activité. C'est pourquoi la référence à la norme et à des procédures de « certification – accréditation » se fait plus nette, procédures représentatives de cette disjonction du périmètre de l'activité économique de l'organisation et des modalités d'engagement de sa responsabilité vis-à-vis des clients (ou des usagers) par exemple. Il en va de même à l'intérieur de l'organisation sur la relation d'emploi à une époque où le contrat de travail n'indique qu'un lien de subordination juridique et ne vaut pas, comme cela, lien de

---

<sup>15</sup> T. J. Peters & R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Collins, New York, 1983

<sup>16</sup> W. E. Deming, *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering, 1986

<sup>17</sup> B. Froman, *Guide to Preparing the Corporate Quality*, CRC, New-York, 1997

subordination managériale. Il s'ensuit toute une thématique de la contractualisation managériale qui n'est plus tout à fait celle de la contractualisation juridique mais qui, en combinaison, contribue à la construction d'une véritable idéologie propriétaire. Le contrat vaut en quelque sorte comme fait social total et vient masquer la propriété comme « référence ultime » car le contrat, « c'est la propriété », faisant de cette dernière un autre « fait social total ». On retrouvera une illustration de ceci dans la généralisation des raisonnements en « clients – fournisseurs ». Il faut en effet noter l'absence d'une véritable propriété dans la contractualisation managériale, si ce n'est sous forme virtuelle. On trouve ici une accentuation de la perspective venant considérer la qualité comme un processus.

Mais rappelons, avec G. Garel<sup>18</sup>, que, pour fonder une histoire de l'objet que l'on historicise, il faut avoir posé les ingrédients nécessaires à fonder cette histoire (et donc dépasser la simple analyse chronologique par adjonction d'un jugement de valeur) avec :

- Des études de cas présentant des aspects emblématiques par leur ampleur, leur succès (ou leur échec), qu'il s'agisse d'événements, d'ouvrages ou de nouveaux produits ;
- Des analyses sectorielles consacrées à une entreprise ou un secteur (l'automobile, par exemple, pour ce qui concerne la qualité dans la décennie 1980) ;
- Des repères de type « modèles archétypiques » positionnés dans le temps (la « roue de Deming » jouant par exemple ce rôle).

Et l'historicisation est aussi très souvent l'alibi qui évite de se poser la question de l'évolution du contenu d'un champ conceptuel.

Au nom de la 4<sup>o</sup> étape, par exemple, on évalue souvent les produits de la 3<sup>o</sup> comme étant de mauvaise qualité (relativement à ce qui s'est passé ensuite). Sous couvert de la vulgate de la concurrence accrue, on y acte la modification des modalités de la compétition entre les membres des différents cartels par le renouvellement plus rapide des produits et des services au cycle de vie d'autant plus court (de qualité moindre alors ?) et l'enrichissement de la prestation en termes de produit par des services, d'où la référence à la relation de service.

Le processus d'évaluation de la 5<sup>o</sup> étape acte le pouvoir de l'organisation sur le citoyen et construit un processus d'évaluation par une tension entre un système de protocoles issus de l'ISO (une théorie de la qualité ?), protocoles relatifs à un moment donné et une situation donnée dans une perspective pragmatique-utilitariste, sans véritable théorie correspondante... et la prestation proposée (imposée ?) au client.

Rappelons que la 2<sup>o</sup> étape faisait explicitement référence à une théorie statistique. Ne s'agirait-il pas alors, au nom des *best practices*, de donner l'illusion d'une évolution venant masquer l'inexistence d'un véritable fondement conceptuel à la notion ? Le management de la qualité était issu, voire était un des aspects du génie industriel (qui venait l'englober) et dont la déclinaison « théorie – sciences - sciences de l'ingénieur - techniques de l'ingénieur » venait en fonder les catégories. Toutefois, une des constantes de ces différents moments est que la qualité s'ancre sur la notion de métier avec ses référents techniques et ses référents en matière de « bonnes pratiques » même

---

<sup>18</sup> G. Garel, « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et Comprendre*, décembre 2003, pp. 77-89.

si, aujourd'hui, avec le management comme « objet » d'application, il est bien question d'en appliquer les catégories à l'organisation tout entière (d'où la référence à un *Total Quality Management* et aux processus de l'ISO 9001). C'est d'ailleurs leur objet dans la mesure où la focalisation sur les relations « client – fournisseur » a laissé passer la question de la gestion des « risques globaux » comme on le voit avec les atermoiements quant au réchauffement climatique et la pandémie covid-19.

Un des aspects venant traverser cette chronologie est ce que l'on peut qualifier d'étirement de la notion de client dans le temps, comme pour en faire une figure sans visage (comme certaines figures du surréalisme) puisqu'il s'agit de faire comme s'il y avait à satisfaire les besoins de tous ceux qui, de près ou de loin, participent à la vie de l'organisation et donc agissent forcément pour le mieux de la société tout entière. Notons, qu'au passage, la notion de client se confond alors, et c'est le but, avec celle d'utilisateur. C'est à ce titre que l'on s'autorise à distinguer (surtout pour bien les identifier) entre des clients internes et des clients externes, germes de la convocation de ce qu'est devenue aujourd'hui la référence à la théorie des parties prenantes<sup>19</sup>. Tout comme avec les parties prenantes d'ailleurs, on constate une extension aussi bien des clients externes « classiques » vers des clients internes que des clients externes « classiques » vers d'autres clients externes. C'est le cas lorsqu'aux clients externes « classiques », ceux qui achètent le produit, on ajoute les contraintes de la gestion d'un label, éthique par exemple. Pour les clients internes, il est très souvent question de l'organisation tout entière. Cette extension de la figure du client pose la question de leur priorité. Sur cet aspect, K. Ishikawa apporte une réponse sur la hiérarchisation avec, dans l'ordre suivant : les salariés, les actionnaires, les consommateurs, les partenaires et la société. Le client interne privilégié étant le salarié, on peut se poser la question du glissement discursif du terme de « salarié » à celui de « client ». En effet, une fois le principe de satisfaction du personnel posé, il est difficile d'en savoir plus. Les textes naviguent entre un management de la qualité qui cherche à intégrer et un autre qui cherche à impliquer. Le seul objet de cette extension est surtout de fonder la référence privilégiée à l'application des catégories de la relation « client – fournisseur » à tous et à tout, faisant de cette relation le fait générateur de l'implication totale dans l'organisation qui est alors la seule capable de répondre aux exigences du client-roi. C'est sur cette relation que la gestion de la qualité applique un jugement de valeurs. Or, comme chacun le sait, *I can get no, satisfaction !* C'est donc une sorte de jugement impossible.

## **Loi, valeur, norme, règle, conformité, conformisme, déviance et transgression**

### **Loi**

La loi est une règle objective car spécifiée, dont l'objet est le comportement en société, et à vocation universelle sur la base d'un territoire, assortie de sanctions. Son versant universalité conduit à des obligations sans droit, alors que son versant inscription conduit au droit. Les deux versants sont le plus souvent confondus, mais la perspective

---

<sup>19</sup> E. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984  
Yvon PESQUEUX

de l'obligation est celle de la « bonne communauté », c'est-à-dire orientée vers les autres (cf. les droits de l'Homme) tandis que celle du droit *stricto sensu* est celle de la « vie bonne », c'est-à-dire centrée sur soi. L'usage de la notion se retrouve dans d'autres contextes (une loi scientifique, les lois du marché, etc.). C'est ce second cas qui nous intéresse particulièrement dans la mesure où le terme de loi se rapproche ici de la notion de règle du jeu, c'est-à-dire un contexte d'obligations sans droits, une logique relationnelle.

C'est S. Goyard-Fabre<sup>20</sup> qui signe l'article « loi » du *Dictionnaire de philosophie politique*. Elle constate l'incertitude sémantique du concept suivant le domaine d'application qui est le sien (science, éthique, droit, etc.). L'apparition de la loi, dans son acception politique, est corrélative de l'écriture et de la formation des cités. Cet ordre conventionnel distingue la loi de la cité de l'ordre de la nature, d'où la querelle entre la fondation positiviste et naturaliste de la loi. L'histoire conduit aujourd'hui à un triomphe du fondement positivisme sous les traits du légalisme. Les limites du rationalisme positiviste se heurtent à l'implicite (« l'esprit des lois »<sup>21</sup>) et à celles de la confusion du légal et du légitime, d'où la recherche de l'intelligibilité des lois en dehors d'un rationalisme formel. Et c'est là que loi et éthique se retrouvent au regard des valeurs mais dans une perspective qui les distingue toutefois, en l'absence de lois éthiques. Pour ce qui nous concerne ici, soulignons d'abord l'acception grecque qui fait de la loi ce qui s'oppose à l'arbitraire et qui se réfère à une personne arbitre. La loi s'inscrit donc en rapport avec la raison et son caractère obligatoire tient de sa forme.

Le concept de « loi naturelle » pose la question des « références ultimes » et donc aussi de celle d'une théorie générale. Elle s'inscrit au sein de la dualité « scepticisme – dogmatisme », le scepticisme conduisant à la critique de l'existence d'une objectivité en matière de loi, le dogmatisme conduisant à accepter la loi comme indiscutable. Dans cet ordre d'idées, parmi ceux que l'on peut classer comme sceptiques, Max Weber<sup>22</sup> nous indique comment toute valeur ne peut se trouver imposée au monde que par un acte de volonté du fait de l'existence de présupposés de l'ordre du non rationnel. Par ailleurs, les dilemmes induits dans cette réflexion marquent la limite de la référence à une loi aux fondements objectifs. Max Weber critique l'existence de sphères de valeurs qui seraient distinctes les unes des autres. Mais toutes les éthiques non sceptiques ne s'inscrivent pas pour autant dans une théorie de la « loi naturelle ». Les obligations irréductibles posent en effet le problème de leur préconception et des modes d'accession à celles-ci (l'intuition est ainsi fort peu rationnelle). Elles ne présupposent pas non plus l'existence d'une fin unique. C'est pourquoi le concept de « loi naturelle » a aussi quelque chose à voir avec une perspective cognitive. Il conduit à la question des droits naturels et à celle de la loi positive, alliance d'une référence à des principes et à des visées pratiques.

Si l'un des principes de la loi est son caractère universel (application à tous dans les mêmes conditions de forme et de fond, en tous lieux et en toutes circonstances), il vient se poser les problèmes de l'application dans les conditions concrètes. C'est ce qui vient fonder les contours de la discussion qui apparaît aujourd'hui au travers de la question territoriale, critère dont la référence pourrait justifier des différences dans les mises en

---

<sup>20</sup> R. Goyard-Fabre, article « loi », *Dictionnaire de philosophie politique*, PUF, 1996, pp. 355-360.

<sup>21</sup> Montesquieu, *De l'esprit des lois*, Hachette Livre BNF, collection « Philosophie », Paris, 2013, ISBN-10 : 2011759471, ISBN-13 : 978-2011759474 (Ed. originale : 1748)

<sup>22</sup> Max Weber, *Economie et Société*, Plon, Paris, 1971 (Ed. originale : 1921)

œuvre suivant des aspects tels que les conditions pratiques, les situations locales, l'état d'esprit du lieu, le degré de réactivité, la capacité d'auto-organisation, d'initiative. La question de l'adaptation territoriale de la loi conduit à accepter l'idée d'une réponse spécifique, suivant la nature des enjeux et des situations locales, compte-tenu de la légitimité néo-libérale accordée à la notion d'autonomie, qui reconnaît l'existence éventuelle d'une évolution différente des sous-ensembles constitutifs de la société, comparativement au cadre collectif public, sans pour autant passer aux logiques de normes.

Les débats qui viennent d'être évoqués peuvent être considérés comme étant constitutifs de ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler la *hard law* (*framework*, cadre) qui, indépendamment de la substance juridique de la loi (qu'il s'agisse des pays de droit écrit dans la tradition qualifiée de napoléonienne ou de pays de droit coutumier dans la tradition qualifiée d'« anglo-américaine »), se distingue aujourd'hui de la *soft law* (celle qui est issue des normes, par exemple), même si une analyse un peu hâtive tend à ramener la *soft law* aux régimes juridique anglo-américains. Si la *soft law* est assimilée au régime de *common law* parce qu'elle s'est développée aux Etats-Unis, il faut la situer sur un autre plan. La puissance de la *soft law* est en effet plus redevable des catégories du « moment libéral » du fait de la référence à des normes et à leur américanité que de leur lien avec un système juridique donné. La *soft law* apparaît en effet au-delà des obligations légales, sur la base d'initiatives au départ purement volontaires, en liaison avec le thème du *lobby*. Il en va ainsi des normes et donc de la « norme qualité ». Mais la *soft law* est aussi autre chose qu'une forme de codification d'un jeu social, puisque le substantif de *law* tend à lui conférer des attributs juridiques.

La *soft law* se caractérise par des sources d'inspiration extra-juridiques (éthiques, par exemple) et par une « codification – normalisation » qui vient lui donner une coloration juridique. Les sources d'inspirations se réfèrent souvent à des intérêts (prévenir le risque d'une crise de réputation par exemple). Les organisations s'identifient alors comme territoire institutionnel et construisent les critères de légitimation de leur souveraineté au travers de la substance de type *soft law* pour les référentiels normatifs qui sont les leurs, dans la mesure où ces normes privées sont rendues publiques, et ce sans véritable preuve de leur représentativité au sens démocratique du terme.

Sa genèse relève d'une sorte de calcul d'intérêt, au sens de ce qui intéresserait l'organisation d'abord et dont les jalons peuvent être résumés de la manière suivante, même s'ils ne sont pas forcément toujours dans le même ordre :

- Evaluation de l'enjeu ;
- Evaluation de la zone de tolérance ;
- Elaboration d'un premier type de réponse en termes de contrôle ;
- Formalisation de « l'esprit des lois » lié aux outils définis ;
- Mise en place d'un système de pilotage associé ;
- Ouverture sur la société civile, notamment aujourd'hui par la référence à des « parties intéressées », et non par référence au Bien Commun ;
- Communication des motivations éthiques, formulation qui est le plus souvent effectuée dans le cadre d'éthiques appliquées ;
- Canalisation de la communication par des dispositifs légaux sur les modalités de la communication (*advertising law*) ;

- Canalisation de la communication par des dispositifs légaux applicables aux informations à communiquer (*disclosure law*) ;
- Mise en place de système de couplage « communication – mise en œuvre ».

## Valeur

P. Foulquié<sup>23</sup> parle de valeur économique pour tout ce qui a « *la propriété de ce qui peut contribuer à la satisfaction des besoins des hommes* ». Toujours pour P. Foulquié, on entend par valeur « *tout ce qui réaliserait la nature propre de l'agent moral (valeurs idéales), ou cette réalisation elle-même* ».

Kant et Mencius parlent de la transcendance des valeurs comme nous le dit F. Jullien<sup>24</sup> : « *ce qui fait qu'un homme est prêt à sacrifier sa vie, plutôt que de transgresser son devoir, nous dit Kant (...) est qu'il a conscience alors de " maintenir " et " d'honorer " dans sa personne la dignité de l'humanité. Car il est deux sortes de " dignités " dit Mencius : les dignités naturelles, " conférées par le ciel " (l'humanité, le sens du devoir, la loyauté...) et les dignités sociales " conférées par l'homme " (prince, ministre, grand préfet...). Si l'homme peut souffrir de paraître à ses yeux indigne de vivre, poursuit Kant, c'est qu'il peut renoncer complètement à la " valeur de sa condition " (matérielle et sociale), mais non à la valeur de sa personne. De même, dit Mencius (...), le " désir de ce qui a de la valeur " est partagé par tous les hommes ; mais ces hommes attachent communément de la valeur à des éléments qui, tels les honneurs dont le prince nous comble ou nous dépouille, n'ont pas de " valeur authentique ". C'est " en eux-mêmes ", en effet, que tous les hommes " ont de la valeur " mais bien peu s'en rendent compte. Ce qui, " à leurs yeux ", transcende les valeurs morales est l'universalité* ». L'universalité de la notion de valeur est donc fondée ici dans sa double dimension historique et géographique.

Les domaines d'application de la notion de valeur sont très nombreux (économique, éthique, esthétique, etc.). De façon relative, la notion de valeur trouve ses fondements dans l'économique par référence à l'utilité. On retrouve la même idée dans le caractère attachant d'une chose, mais dont la relation se trouve reposer sur un groupe social : l'intelligence est ainsi désirable, utile et possède alors une valeur. Plus globalement, c'est à ce sens-là que se rattache l'idée de valeur sociale. Au regard de cette conception, se trouve fondé le concept de valeur absolue, comme dans le domaine de l'éthique où ce concept tient une place essentielle dans la problématique de la moralité. Le concept de valeur se positionne enfin au regard du caractère d'une fin (être au service de telle valeur) qui peut être d'ordre esthétique, éthique, politique ou religieux. L'agent ajuste sa conduite à la fin à laquelle il s'astreint. L'action rationnelle en valeur se trouve ainsi commandée par la valeur exclusive poursuivie et se trouve ainsi au centre de la morale de conviction chez Max Weber (*Gesinnungsethik*) qui la distingue, par son caractère d'irrationalité, de l'activité rationnelle en finalité (*Zweckrational*). Comme le souligne R. Ogien<sup>25</sup>, les énoncés en termes de valeurs peuvent être évaluatifs, prescriptifs (impératif de type « il faut ») ou directifs et c'est ce qui fait toute la difficulté du

<sup>23</sup> P. Foulquié, *Dictionnaire de la langue philosophique*, PUF, Paris, 1995.

<sup>24</sup> F. Jullien, *Traité de l'efficacité*, Grasset, Paris, 1996.

<sup>25</sup> R. Ogien, article « normes et valeurs », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996, pp. 1052-1064.

concept. La perspective les concernant peut être aussi bien axiologique (à composante descriptive comme courageux, généreux) que normative (bien, mal, meilleur, pire). Mais ce qui fonde la référence à des valeurs repose sur la difficile « association – dissociation » entre une acception cognitive de la valeur et une acception normative. C'est P. Livet qui signe l'article consacré au concept de valeur dans l'*Encyclopedia Universalis*, et en souligne l'emploi le plus souvent au pluriel et constate ainsi que « *les individus agissent au nom de valeurs non seulement qui s'opposent, mais dont on peut se demander si elles sont comparables entre elles. Du coup, la suprême valeur n'est-elle pas la liberté, puisque c'est elle qui nous permet de choisir entre les autres valeurs ?* ». Il souligne aussi le contenu prescriptif de la référence aux valeurs mais dans une perspective plus large que celle de norme et de celle d'obligation, en particulier au regard de l'existence d'une sanction.

I. Sene<sup>26</sup> se base sur la rationalité axiologique inhérente à la notion de valeur pour questionner la relation « moyens – fins », la fin étant considérée comme la valeur visée. Il signale les trois manières d'exercer sa rationalité, celle qui part des moyens pour aller vers les fins, celle qui remonte des fins vers les moyens et celle qui ne pose aucune hiérarchie entre moyens et fins. C'est ce qui le conduit à distinguer les valeurs objectales – positives avec les bienfaits et négatives avec les nuisances, chacune des postures conduisant à la figure du bon et à la figure du mauvais – valeurs attachées aux objets, des valeurs relationnelles – ou solidarités pouvant prendre la forme de l'inclusion (agrégation) ou de l'exclusion (ségrégation) – et des valeurs politiques qui décrivent la direction que doit prendre l'agencement des bienfaits (ou des nuisances) et des solidarités (qu'il s'agisse d'agrégation ou de ségrégation). C'est du jeu relatif entre les figures du bon et du mauvais, l'agrégation et la ségrégation, que naissent, à ses yeux, les figures du bien, du mal et de l'absurde. La co-valorisation « agrégation – bienfait » conduit à la figure du bien, la co-valorisation « bienfaits – ségrégations » (cf. le bœuf aux hormones) ou encore « nuisances – agrégation » (cf. Nike et l'esclavagisme moderne) à la figure du mal et la co-valorisation « nuisances – ségrégation » de la figure de l'absurde.

Les normes sont obligatoires dans leur domaine d'application, alors que les valeurs indiquent seulement ce qui est préférable, ce qui autorise le fait d'être plus ou moins en accord avec les propositions évaluatives. Les valeurs se situent ainsi dans le registre du prédicat ou de la préférence et ancrent le concept dans le cadre d'une théorie des choix. Mais il faut aussi parfois reconnaître que la norme implique un jugement de valeur et que certaines valeurs sont liées à des obligations de même que les normes sociales admettent des exceptions venant poser la question de la déviance. J. Habermas<sup>27</sup> note que les valeurs débordent le domaine de la théorie du choix rationnel, en distinguant les valeurs épistémiques (vérité, rationalité cognitive), le domaine de l'utilité technique, celui des interactions stratégiques (rationalité instrumentale), le domaine du normativement juste et celui de l'expression authentique (appartenant tous les deux à la rationalité communicationnelle).

---

<sup>26</sup> I. Sene, « Comment repenser la valeur ? Petite axiologie face aux questions de l'écologie et de l'immatériel », 3<sup>e</sup> Congrès de l'ADERSE, Lyon, 18-19 octobre 2005.

<sup>27</sup> J. Habermas, *Ethique de la discussion*, Cerf, Paris 1992.

Les valeurs sont rendues intelligibles par les discours que l'on fait sur elles et on peut, avec O. Galatanu<sup>28</sup>, classer les discours sur les valeurs en deux catégories :

- Les discours de description, voire de théorisation et de transmission des valeurs ;
- Les discours édifiants qui vont porter sur les représentations mentales des émetteurs et des récepteurs de ces discours, à visée performative.

F. Chatel consacre un article de l'*Encyclopedia Universalis* à la question spécifique du rapport « normes – valeurs sociales ». « *Dans le langage sociologique, une norme constitue une règle ou un critère régissant notre conduite en société (...) La norme acquiert une signification sociale dans la mesure où, comme le fait ressortir le terme de culturel, elle est jusqu'à un certain point, partagée (...) Les normes représentent des attentes collectives liées à l'éventuelle application de sanctions qu'elles ont tout à la fois pour objet de spécifier et de justifier. Les normes définissent le comportement approprié, au niveau des usages, ou la conduite requise, au niveau des moeurs et des lois ; elles impliquent donc l'existence de principes plus généraux à la lumière desquels leurs prescriptions et leurs interdits peuvent être légitimés. C'est à ces principes qu'on tend à donner, dans la sociologie contemporaine, le nom de valeurs* ». La norme est prescriptive là où la valeur est la base d'un jugement. La norme est un mode d'incarnation des valeurs et ce sont elles qui fondent les modalités d'un contrôle social au regard de la conformité aux normes, fixant donc les limites de la déviance<sup>29</sup>. La norme pose le problème de son intériorisation au-delà du calcul.

F. Chatel va donc poser la question de la déviance. Et, se référant à R. K. Merton, il souligne la différenciation entre buts culturels et moyens institutionnalisés, c'est-à-dire, en fait, entre valeurs et normes, la déviance résultant d'un écart entre les idéaux culturels proposés aux agents et les modèles légitimes de conduite. La primauté accordée aux idéaux culturels conduit à l'émergence de modes plus efficaces d'obtention des objectifs culturellement valorisés (l'innovation sociale). C'est dans cette perspective que viennent s'ancrer les modes d'adaptation individuelle tels que la résistance, l'évasion par abandon des valeurs et des normes, la rébellion qui, pour sa part, correspond à un effort de remplacement des valeurs et des normes rejetées par un système culturel et normatif. Un autre point d'entrée sur les figures de la déviance repose sur la relation entre l'intention et l'acte, c'est-à-dire les motifs et le comportement observable. La conduite peut ainsi être perçue par autrui comme déviante, sans être pour autant sous-tendue par des motifs du même ordre (par exemple dans le cas des injonctions paradoxales). Ce sont aussi les motifs qui peuvent être déviants, sans pourtant se traduire dans un comportement considéré comme tel. Il faut enfin souligner l'intérêt de la distinction entre la déviance comme fait et sa perception dans la mesure où, ce qui compte aussi, c'est la réponse suscitée de la part des autres membres du corps social dans une perspective interactionniste. C'est cela qui permet de remettre en cause le déterminisme normatif.

Les valeurs ne se réduisent pas à nos désirs, ce qui justifie la division entre les faits et les motivations poussant à agir, entre les croyances et les désirs. La motivation s'inscrit-elle en dissociation avec la loi morale ? La motivation implique que l'on se place dans

---

<sup>28</sup> O. Galatanu, « La construction discursive des valeurs », in J.-M. Barbier J.-M. (Ed.), *Valeurs et activités professionnelles*, L'Harmattan, Paris, 2004.

<sup>29</sup> H. S. Becker, *Outsiders*, Métailié, Paris, 1985.

la position du « je » sur la base d'une perspective internaliste, là où la loi morale dessine les contours d'une perspective externaliste.

Face au subjectivisme, on peut avoir trois attitudes :

- Reconnaître un statut fragile aux valeurs (dans nos pratiques, nous montrerions une sensibilité aux valeurs, tout comme nous sommes sensibles à des couleurs ou des formes) ;
- Se résigner à cette situation et en tempérer l'absence d'objectivité par le recours à un accord intersubjectif comme chez J. Habermas ;
- Reconnaître la relative autonomie des valeurs par rapport aux sujets du fait de leur statut d'entités sociales. « *La société s'impose aux individus, ses valeurs aussi. On rapproche alors la notion de valeurs de la notion de normes sociales* ».

P. Livet aborde donc la question de la disjonction des contextes de valeurs à partir de l'expression de « sphères de justice » de M. Walzer et de celle de « cités » de L. Boltanski & L. Thévenot.

Une des questions relatives aux valeurs est donc celle de l'existence d'une pluralité ordonnée des valeurs : l'agréable (les valeurs liées au fonctionnement d'un organe de sensibilité particulier), les valeurs vitales (l'accroissement de la vie, donc aussi ce qui est noble), les valeurs spirituelles (le beau, le juste, le vrai) et la valeur suprême (le sacré). C'est ce qui conduit à évoquer la différenciation possible des valeurs sur la base du critère de transposition dans d'autres contextes que celui du jugement de valeur initial, et le degré de convergence qu'elles requièrent pour fonder une communauté de jugements. C'est la perspective contextuelle qui interfère ici dans la mesure où le concept de valeur fonde la dialogique « valeurs personnelles – valeurs impersonnelles ».

C'est le triomphe de l'économie de marché qui a forgé la croyance en la primauté accordée à la valeur d'échange qui, contrairement à la valeur d'usage qui tient à la spécificité des objets et à ce qu'on peut en faire, propose une perspective générale. C'est aussi la valeur économique qui permet d'ancrer le concept dans la dualité « utilité – préférence », objectivant en quelque sorte une perspective subjective à partir d'une règle d'ordre fondant la rationalité du choix. « *On est donc en présence d'une théorie relativiste, qui n'a pas besoin de fixer un repère extérieur aux agents* », nous dit P. Livet.

Il pose enfin la question de savoir si le système des valeurs est une construction plausible dont la réponse dépend de la liaison établie entre les faits et les valeurs. Il s'agit ici de mieux cerner les raisons qui permettent de changer nos positions et qui dépendent de notre façon de définir ce qui est important et ce qui ne l'est pas. C'est ce qui conduit à examiner le statut d'une approche émotionnelle de l'expérience de valeur. Comme le souligne P. Livet, « *l'intérêt d'une telle perspective est de pouvoir établir une analogie entre sentiment de valeur et jugement vrai, et donc de pouvoir dire en quoi un sentiment de valeur est ou non justifié : il faut que la situation possède cette propriété axiologique (...) On parlera ici de " légitimité " du rapport entre l'objet de l'expérience de valeur et le contenu du sentiment de valeur. Dans les deux cas, on vise la relation du sujet à une valeur qui ne dépend pas de lui* ». Mais les valeurs se distinguent des émotions, ces dernières étant liées à une différence de la situation observée avec nos attentes implicites, même si la répétition de la situation peut modifier

progressivement nos attentes. Il y a en effet des attentes qui résistent. De plus, s'attendre à ce qu'une situation présente une valeur est avoir une attente de second degré là où les émotions sont de l'ordre de la réaction.

D'où les questions posées par P. Livet :

1. Peut-on considérer les valeurs comme reposant sur des propriétés indépendantes de nous ? Nous prenons alors conscience de nos valeurs en confrontant nos attentes à l'épreuve des faits conduisant (ou non) à leur révision.
2. Les valeurs sont-elles relatives à des cultures incomparables entre elles ? Cette question pose celle du relativisme et du thème de l'acculturation comme mode de révision. De plus, la sensibilité aux valeurs a vocation à évoluer avec l'expérience dans le temps.
3. Existe-t-il une rationalité des valeurs, une rationalité axiologique qui soit parente mais différente de la rationalité instrumentale, c'est-à-dire celle qui se borne à ajuster les moyens aux fins ? C'est là que l'on se trouve confronté à la notion d'épreuve.

La difficile articulation « normes – valeurs » peut ainsi être considérée à partir de la dualité fonctionnalité (au regard des normes) et idéalité (au regard des valeurs).

## Normes

Les normes sont des instruments de gouvernement à orientation dépolitisée, dont la prolifération actuelle accompagne le mouvement de re-régulation libérale (recherche d'un agonisme) et qui constituent le centre des politiques décisionnelles privées et publiques. Ces normes-là servent à produire de l'information qualifiante (des certifications, accréditations, évaluations) dans la perspective de fonder une régulation (cf. pas une réglementation), c'est-à-dire des modalités de fonctionnement non réglées *a priori*. La conséquence en est le développement de liaisons dangereuses entre normes et règles car des règles (au sens strict de règlement) se réfèrent à des normes qui visent, pour leur part, à fonder la dynamique d'une régulation. C'est d'ailleurs ce qui conduit à la question de savoir si une norme peut être considérée comme un modèle.

La référence à des normes indique l'importance de la normalisation aujourd'hui avec :

- Des lieux d'institutionnalisation (mais sans contrôle démocratique ou à contrôle démocratique affaibli ce qui fonde alors de la gouvernance par de la technocratie) : AFNOR, UE, etc. ;
- Le problème du poids majeur des parties intéressées dans la fixation des normes (au regard, en particulier, de l'absence de la prise en compte d'une volonté générale et de toute preuve de leur représentativité) ;
- Le problème de leur information et de leur expertise (importance des données scientifiques et techniques comme critère de rationalité dans la fixation de la norme) ;
- Le consensus comme principe politique de construction de la norme ;
- L'application volontaire et contrôlée par un tiers auditeur allant jusqu'à un comportement qui frôle l'omniscience.

La normalisation se réfère à un contexte professionnel sur la base de deux moments :

Yvon PESQUEUX

- Le moment de la production autocentrée de la norme qui repose sur des modèles de connaissance et de reconnaissance sur la base de la rationalisation d'une imagination pragmatique. La rationalité contextualisée est mise en avant ainsi que la référence à l'expérience, ce qui en démontrerait alors la rationalité ;
- Le moment où la norme est rendue publique, la référence étant celle de la communication d'une vision professionnelle structurée dans un cadre discursif qui permette le transfert du fait de la construction d'une objectivité par référence, là aussi, à l'expérience. C'est en cela qu'il est question, avec la norme, de la création d'une connaissance organisationnelle. La rationalité dont il est question ici est pourtant a-contextualisée puisqu'il s'agit de communiquer.

Une norme est aujourd'hui « *un document déterminant des spécificités techniques de biens, de services ou de processus qui ont vocation à être accessibles au public, résultent d'un choix collectif entre les parties intéressées à sa création et servent de base pour la solution de problèmes répétitifs* »<sup>30</sup>. L'ISO définit la norme comme un « *document établi par un consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et repérés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné* ». La norme concrétise la volonté d'un groupe de définir un référentiel commun, public et reconnu et, pour ce qui concerne le monde économique, de faciliter les relations « clients – fournisseurs ». C'est donc un mode de publicité (au sens de « rendre public »). La norme pose le problème de sa mise en œuvre, mais elle fournit une référence commune destinée à faciliter le processus de communication (cf. J. Habermas).

Le terme de *standard* est commun à la norme et au standard en anglais alors que l'on distingue les deux notions en français. Un standard résulte d'un acte unilatéral et émerge « *au travers de la médiation des processus de marché : c'est la dynamique d'adoption des acheteurs sur un marché qui aboutit finalement à sélectionner, parmi la diversité des alternatives technologiques possibles, un ou plusieurs standards qui subsisteront* »<sup>31</sup>. Le standard est plus assimilé à un processus réactif de consensus du monde économique ou du monde technique. Il répond, non seulement à des impératifs de communication, mais également à des impératifs de vitesse. Le *dictionnaire Larousse* définit le standard comme un modèle, un type, une norme de fabrication, de production. Il recouvre un ensemble de recommandations développées et préconisées par un groupe d'utilisateurs. La notion de « standard ouvert » recouvre l'idée de communication.

Il est par contre difficile de traiter du standard ainsi compris sans se référer à un type de standard très particulier avec la notion de *best practice*, référence courante aujourd'hui. Il faut d'abord remarquer que la notion se réfère à un jugement de valeur qui permette de distinguer les *best practices* de celles qui le seraient moins, voire des *bad practices*. Le référentiel de la *best practice*, c'est-à-dire ce qui fonde le jugement de valeur, est le plus souvent ambigu. Il se réfère à la fois à des référentiels externes à l'organisation (un corpus normatif) et à un référentiel interne issu du jugement de la direction générale. La notion de *best practice* est donc soumise à un double jugement de valeur, la référence externe étant considérée comme plus éloignée que la référence interne. Le versant

<sup>30</sup> B. Lelong & A. Mallard, « Dossier sur la fabrication des normes », *Réseaux*, vol. 18, n° 102, 2000.

<sup>31</sup> B. Lelong & A. Mallard, *op. cit.*

*practice* de la *best practice* vise un projet de routinisation de ladite pratique sans pour autant que la notion de *practice* ne soit réellement définie si ce n'est au travers de l'idée d'un état de l'art (standard) à la fois « en situation » et « hors situation ». La *best practice* se repère en effet « en situation », donne lieu à codification et jugement « hors situation » pour être re-socialisée « en situation » sur la base d'un double exercice : une promotion de la *best practice* et un dispositif de persuasion dans le but d'en faciliter l'adoption. Ces deux actes sont alors très proches de l'idéologie comme « passage en force », passage en force qui repose sur la simplification et l'incantation<sup>32</sup>. En effet, c'est par référence au volontarisme managérial et au jugement établi d'en haut qu'il est question de *best practice*, l'initiative volontaire étant, par exemple, une des modalités de création de ces *best practices*. Il faut noter le substitut que la notion de *best practice* propose à la plus transgressive innovation.

Le projet de l'adoption *best practice* est celui des isomorphismes (coercitif, mimétique et normatif) pour reprendre la classification de P. J. DiMaggio & W. W. Powell<sup>33</sup> par exercice d'un volontarisme managérial contribuant d'autant mieux à la légitimation du despotisme éclairé de la direction. La notion de *best practice* est supposée être fondée en raison par stimulation d'une xénomanie (la *bad practice* étant, pour sa part, et toujours en raison, rejetée par xénophobie). Avec la *best practice*, il est donc question d'un atavisme organisationnel de type « réflexe » pour le moins ambigu. Comme avec la norme, il est toujours question de rendre publique (à l'intérieur de l'organisation) une norme privée (celle de la direction) avec l'ambiguïté d'une « stimulation réflexe » en raison, puisqu'il ne saurait être question de faire autrement tant cela est évident. Avec la *best practice*, on retrouve donc la tension « hétéronomie – autonomie ». Mais une autre dimension interfère avec celle-ci, celle du jeu « allomorphisme – isomorphisme » qui repose, pour ce qui est de l'allomorphisme, à un référentiel externe et, pour ce qui est de l'isomorphisme, sur l'atavisme organisationnel dont il était question plus haut.

Le label est au plan commercial ce que le standard est à l'organisation. En créant la distinction, le label est un moyen de construction des barrières à l'entrée.

Il est toutefois important de souligner l'imprécision des référentiels normatifs éventuels dont les catégories pures, celles de la normalité fonctionnelle, celles de la normalité statistique et celles de la normalité sociale et culturelle ont tendance à se mélanger.

Pour leur part, H. Savall & V. Zardet<sup>34</sup> proposent une classification des logiques de normalisation sur la base de ce qu'ils qualifient de « tétra-normalisation » qui désigne les quatre grands pôles de normes correspondant aux grands enjeux, souvent contradictoires que constituent les échanges commerciaux (*OMC*, etc.), les conditions sociales (*BIT*, etc.), la sécurité comptable et financière (*IASB*, *IFRS*, etc.), la qualité et l'environnement (*ISO*, etc.). Les auteurs proposent deux hypothèses pour expliquer la dynamique de ces normes, celles des fonds de commerce liés à chacune de ces logiques normatives et celle de la responsabilité sociale des entreprises. Ils partent également de l'idée de l'accélération de la péremption des normes internationales pour expliquer

---

<sup>32</sup> Y. Pesqueux, « Parler de l'entreprise : modèle, image, métaphore », *Revue Sciences de Gestion*, n° spécial 20<sup>e</sup> anniversaire, 8/9 septembre 1998, pp. 497-513

<sup>33</sup> P. J. DiMaggio & W. W. Powell, « The Iron-Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, vol. 48, 1983, pp. 147-160.

<sup>34</sup> H. Savall & V. Zardet, *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Economica, Paris, 2005.

l'élargissement de la référence à des normes du fait, par exemple, des manœuvres institutionnelles et concurrentielles pour défendre les positions nationales et pour rétablir la confiance (scandales comptables et financiers), de la péremption (exemples de l'ISO 9001 dans ses différentes versions et des politiques de qualité totale et la multiplication des autres normes ISO à la fois complémentaires et concurrentes, comme l'ISO 14 001), de la volonté des dirigeants des entreprises multinationales de faire de leurs normes privées des normes publiques, etc. Ces aspects conduisent à la prolifération des normes, institutions et organismes, à des conflits, concurrences et hiérarchies des normes, à leur application partielle et discordante, à des infractions, des pratiques frauduleuses et détournements des normes, à des sanctions financières ou pénales irrégulières et inévitables. La notion de « tétra normalisation » prend également en compte les deux pôles « baladeurs », celui des normes sanitaires et scientifiques, d'où le désengagement des Etats par création d'institutions de proximité et de partenariats « public – privé » afin de participer au processus de normalisation. Le développement de marchés de la normalisation et le mimétisme dans l'application des normes offrent la possibilité de construire des barrières à l'entrée. Il se produit d'ailleurs une forme de contagion normative. La norme peut alors être considérée comme un « méta produit », enjeu de dynamiques concurrentielles et d'incompatibilités momentanées (exemple de l'ISO 9001 et de l'EFQM). Elle devient à la fois règle du jeu et produit conçu et vendu par des agents économiques dont elle constitue le fonds de commerce (exemple de l'audit comptable, de l'audit social, de l'assistance aux pays en développement, des organismes certificateurs et auditeurs qualité & environnement, etc.). La norme sert de base à une labellisation foisonnante : label de garantie des produits non fabriqués par des enfants, prix, qualité, labels sectoriels, professionnels, TOEFL pour l'anglais, etc. Elle tend aussi à polluer l'univers décisionnaire en influençant en termes d'objectifs et de contraintes la réflexion stratégique et le pilotage opérationnel des organisations. Elle est souvent parachutée sans accueil organisationnel, d'où l'ambiguïté voulue de son contexte d'application, une consommation de valeur, des coûts cachés, la création de risques. La norme devient aussi un instrument d'ingérence chez les fournisseurs et sous-traitants, en permettant la mise en œuvre d'une véritable surveillance technologique, organisationnelle et économique et constituant la base de revenus récurrents pour l'audit. Elle développe la suspicion des agents organisationnels et, en même temps, la surabondance des pratiques dérogatoires. La conformité attendue est aussi souvent très proche du conformisme, conduisant alors à réduire l'innovation, voire à un véritable désarroi des agents organisationnels. Dans le cas d'une hétéronomie rigoureuse introduite par la norme (et les protocoles qui y sont associés, comme c'est parfois le cas avec la norme ISO 9001) on peut même être amené à parler de guidance, notion tirée du champ lexical de la religion.

L'environnement institutionnel s'en trouve affecté avec :

- La propension des institutions, administrations et organismes publics à externaliser la construction des normes à des groupes d'experts (les agences, par exemple) et donc, par là-même, à mettre en question leur dimension institutionnelle (omniscience) et / ou de son application (audit) ;
- La configuration de territoires institutionnels transnationaux ;
- L'éclosion de sources hybrides (du public et du privé) comme sources de normalisation (alors plus aisément manipulables, en particulier par les *lobbys* qui y sont présents) ;

- La floraison d'organismes d'accréditation, de certification, de qualification des produits ou des compétences ;
- La multiplication des agences de notation financière, sociale, sécurité, environnement ;
- La prolifération des organismes de contrôle privés et publics,

bref, la construction d'une idéologie du contrôle et de la compétition construite au regard des normes qui lui servent de référence, conduisant en outre à laminer la mise en œuvre des politiques publiques (exemple des « contre études » médiatisées, etc.) par exacerbation des dilemmes du type « développement économique – protection de l'environnement » du fait de conflits de hiérarchie entre les normes (internationales, sectorielles, nationales, etc.).

Mais le processus de légitimation de la norme est également important suivant qu'il est construit sur des modalités ouvertes (démocratie délibérative et / ou argument de la participation) ou bien sur des modalités fermées (club d'experts et argument de l'expertise).

C'est donc la référence à la norme qui conduit à la tension entre conformité et transgression, voire déviance.

## **Règle**

L'idée de règle renvoie à celle de conscience car une règle n'est que règle consciente. Ce qui distingue la règle de l'habitude, c'est qu'il est nécessaire de connaître les règles pour s'y conformer. À la frontière entre les deux notions de règle et d'habitude, quand on parle de règles de bienséance, il est implicitement fait référence au fait que les membres du groupe les perçoivent et se sentent obligés de s'y conformer. Une règle oblige en effet l'agent à s'y conformer et se distingue, à cet égard, de l'axiome et du postulat qui relèvent plutôt des prémisses du raisonnement.

La règle indique aussi le comportement à avoir dans des circonstances précises et n'a pas de valeur universelle. Il n'y a donc pas de règle générale au sens strict du terme mais, pour ce qui concerne le domaine de l'éthique, des lois morales dans ce cas-là. La règle s'applique dans les limites d'une situation, mais dont les circonstances se trouvent être relativement stables. À la limite des circonstances d'exercice de la règle, se trouve la convention. La règle va donc osciller entre la convention aux fondements formels et la référence aux situations. Elle possède à la fois la fonction arbitraire d'une règle du jeu et celle, rationnelle, de porter du sens.

Mais il faut néanmoins souligner l'existence de règles qui régissent les comportements de façon normative (l'exemple de la prohibition de l'inceste, qui joue un rôle si important dans le caractère universel du concept ethnologique de culture en est un exemple). Elles régissent le comportement de façon normative et sont essentielles dans la définition des faits institutionnels. Mais le concept de règle comporte aussi l'idée de l'imitation, légitime et inviolable, dont l'impact dans l'univers esthétique est très important (être artiste est ainsi en quelque sorte faire comme cela doit être fait). C'est aussi plus généralement la référence légitime à l'état de l'art. Enfin, sur le plan

linguistique, le statut de la règle est tout aussi intéressant à mettre en évidence dans la mesure où il ne pourrait y avoir de langue sans règle.

Se référer à la règle, c'est donc se poser la question de ce qui est régulier et irrégulier. Il est à ce titre important de distinguer le malsain de l'irrégulier. Chez E. Durkheim<sup>35</sup>, l'anomie apparaît quand la transgression perd de vue la règle, comme s'il y avait absence de règle. La désobéissance à la règle se distingue également du désordre (qui s'oppose à l'ordre) et dont l'issue de revenir à un ordre.

### **Conformité, conformisme, déviance et transgression**

Il est important de mettre au regard de la norme et de la règle, aussi bien le processus d'adhésion (dans sa version standard – la conformité, tout comme dans version intégriste – le conformisme) que le processus de déviance au travers de l'acte de transgression. La conformité est en effet ce qui va fonder l'acte de ressemblance et donc, quelque part, les perspectives de l'institutionnalisation, de même qu'inversement, l'acte de dissemblance et les perspectives de la déviance, compte-tenu (ou non) des logiques de récompense (au nom de la conformité) et de sanction (au nom de la transgression). Il est important de souligner l'impact de ces aspects (conformité, conformisme, déviance, transgression) dans le processus d'identification de l'individu au groupe. C'est aussi la référence à ces deux aspects qui fonde les tensions « contrôle – discipline » et « coopération – contrainte » dont l'issue ne va pas de soi. En effet, comme le souligne F. Bourricaud (2005) : « *la conformité n'est donc pas assurée par l'application mécanique de la contrainte et elle ne résulte pas infailliblement d'un calcul sur le résultat duquel des individus, pesant chacun son intérêt, se seraient mis d'accord* »<sup>36</sup>. Avec cet ensemble de notions, il est important d'ajouter l'intercession des convictions et la référence à une autorité d'arbitrage.

La déviance se définit rapidement comme un écart à la norme, mais laisse ouverte la question de ses fondements. Il en va ainsi de l'escapisme qui peut se définir comme « *la décision de se soustraire à une société, tenue pour illégitime et pourtant trop forte pour qu'on lui résiste, est susceptible de prendre des formes différentes. Il peut être strictement individuel (“ pour vivre heureux, vivons cachés ”), ou au contraire s'étendre au comportement d'un groupe tout entier, qui cherche avec plus ou moins de bonheur à se soustraire aux pressions d'un milieu hostile, par exemple en s'y fondant au moins en apparence* ». Il en va également du *coming out* par exemple, mais on entre alors là dans une perspective communautarienne, voire communautariste. La déviance se fonde aussi au regard de la figure du rebelle qui s'en prend au système de normes et / ou au système de valeurs, ces deux aspects permettant de distinguer le révolté du révolutionnaire. Le révolté, tout comme le rebelle, se confronte séparément des autres à des normes ou à des valeurs sans établir de liens entre elles tandis que le révolutionnaire s'attaque, entre autres, aux principes réunissant normes et valeurs de façon globale. Le délinquant s'écarte volontairement des normes pour les contourner à son strict profit. Mais la déviance naît aussi de l'ambiguïté des normes qui ouvre alors le champ des interprétations (et donc des comportements) possibles. La notion est contiguë à celle de marginalité et peut déboucher sur la délinquance. C'est avec cette acception que

---

<sup>35</sup> E. Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, Paris, 1998 - *Le suicide*, PUF, Paris, 1983

<sup>36</sup> F. Bourricaud, article « conformité et déviance », *Encyclopedia Universalis*, 2005.

l'accent est mis sur l'importance du milieu. Son origine peut être considérée comme relative à une initiative individuelle (du fait de l'exercice de la volonté), à l'impossibilité individuelle à se conformer à la norme (pour des raisons cliniques) mais aussi fonction du regard porté par le groupe conforme. Dans ce dernier cas, la déviance peut être considérée comme une diversion par rapport à la conformité. Comme le souligne J. Selosse<sup>37</sup>, « aucune conduite n'est déviante en soi, c'est la signification qu'on lui prête en fonction de critères normatifs individuels et sociaux qui lui confère ce caractère ». Le déviant est donc perçu en tant que tel et rejeté par les groupes sociaux dominants, quitte à rejoindre le groupe des déviants, groupes à forte cohésion. Pour sa part, L. Sfez<sup>38</sup> distingue la « déviance normale » ou fausse déviance (individus membres d'un sous-système 2 prétendument déviant au regard des catégories d'un sous-système 1 tout en lui étant indispensable – la prostitution, par exemple) des déviations partielles (de type 1 par remise en cause d'un ou de plusieurs sous-systèmes sans remise en cause des rapports dominants et de type 2 qui remet en cause les rapports de production) de la déviance totale où la distance est insurmontable). G. Lapassade<sup>39</sup> situe la déviance en tension avec la pression vers l'uniformité et signale l'ambiguïté du rapport à la déviance qui oscille entre le rejet et le regret des apports que le déviant peut effectuer au groupe qui le rejette.

La transgression peut être assimilée au processus de déviance, mais ne prend sens qu'au regard des autres termes possédant le suffixe « -gression » : la régression qui est un retour en arrière, la progression, qui est un mouvement en avant, la digression, qui marque l'éloignement de la norme, sans jugement de valeur et l'agression qui est une manière violente d'imposer sa norme (ou de réagir au fait que l'Autre tente de vous imposer la sienne). La transgression est marquée par le jugement normatif sur le dépassement des limites au regard de la dualité « permis – interdit » dans la perspective de déplacer ces limites. Elle contient donc l'idée de dépassement.

La conformité passe par l'intériorisation de la norme, là où le conformisme passe par la dépendance et, dans les deux cas, il est bien question d'identification. La conformité à la norme pose la question de la transgression acceptée : la dérogation. Et à la boulimie des normes du « moment libéral » correspond la boulimie des demandes de dérogation. A. Orléan<sup>40</sup> met l'accent sur le mimétisme comme levier du conformisme. Il distingue trois types de mimétismes : le mimétisme normatif qui a pour but de ménager la désapprobation du groupe, le mimétisme auto-référentiel qui est de nature plus identitaire ou de nature mécanique (préjugé) et le mimétisme informationnel qui se réfère à l'action des autres comme étant de valeur supérieure.

## **L'amélioration continue**

---

<sup>37</sup> J. Selosse, article « déviance », in R. Doron & F. Parot (Eds.), *Dictionnaire de psychologie*, PUF, Paris, 2003.

<sup>38</sup> L. Sfez, *Critique de la décision*, Presses de la Fondation nationale des sciences Politiques, Paris, 1992 (4<sup>e</sup> ed.)

<sup>39</sup> G. Lapassade, *Groupes, organisations, institution*, Economica, Paris, 2006.

<sup>40</sup> A. Orléan, « Psychologie des marchés, comprendre les foules spéculatives », in J. Ravereau & T. Trauman (Eds.), *Crises financières*, Economica, Paris, 2001.

La thématique de l'amélioration continue est récurrente dans le modèle organisationnel de la qualité. Une référence systématique est faite à W. E. Deming et à sa métaphore de la roue (PDCA – S. : *Plan* – préparer et planifier l'action, *Do* – développer et réaliser l'action, *Check* – vérifier et comprendre les résultats, *Act* – réagir pour améliorer les actions futures – *Standardize*), la standardisation étant le moment de l'intériorisation organisationnelle des progrès incrémentaux codifiés dans une logique de concrétisation du projet du management scientifique et du volontarisme managérial construit sur les *best practices*. Il s'agit en fait d'une théorie de l'apprentissage construite sur le modèle de l'apprentissage incrémental au travers du bouclage « évaluation prévue – post-évaluation », bouclage devant donner tort à la réalité au nom de l'intangibilité des prévisions. Le cycle PDCA a été complété par la perspective du « bond en avant » avec la méthode *Hoshin* (*ho* : directeur et *shin* : compas) qui construit une métaphore sur la voie à suivre au regard d'une vision et des moyens pour y parvenir et qui se dissocie de la précédente en proposant une référence à l'apprentissage par stade.

C'est W. E. Deming qui formula cette métaphore du cycle vertueux devenue si célèbre, bénéficiant de la légitimité de sa longue expérience avec la *Japan Union of Scientists & Engineers* (*JUSE*) après la Deuxième Guerre Mondiale. La *JUSE* vient apporter la dimension institutionnelle et fonder la dimension symbolique de la métaphore.

La métaphore de la roue sert à fonder la typologie des améliorations possible.

1. Avec *Plan*, il s'agit de considérer les dangers et les menaces et prévenir les risques.
2. Avec *Do*, il s'agit de détecter les anomalies, les dérives et de les corriger.
3. Avec *Check*, il s'agit de comprendre les causes des problèmes et de proposer des solutions.
4. Avec *Act*, il s'agit de détecter les axes stratégiques d'innovation et de conduire les projets correspondants.

On est donc face à une concrétisation radicale de la perspective utilitaire d'une rationalité procédurale.

### **Les liens entre la représentation occidentale de l'amélioration continue et la philosophie pragmatique**

Comme le signalent A. Bergman & C. Mauléon<sup>41</sup>, W. A. Shewart et W. E. Deming mettent l'accent sur les fondamentaux de la philosophie pragmatique pour ce qui concerne la version occidentale de l'amélioration continue. Ils mentionnent ainsi la philosophie pragmatique de C. I. Lewis (1883-1964). Ce serait ainsi une des interprétations possibles des cycles de type PDCA et des thématiques de l'amélioration continue, au-delà de la vision orientaliste (la voie) qui en est également donnée.

### **L'inspiration orientale de l'amélioration continue à partir du taoïsme (la sagesse de la voie)<sup>42</sup>**

---

<sup>41</sup> A. Bergman & C. Mauléon, « Continuous Improvement and its Roots in Pragmatic Philosophy », 6<sup>th</sup> International Conference QMOD 2003, CNAM, Paris.

<sup>42</sup> F. de Gueuser & D. Pham & Y. Pesqueux, « A Reflexive “ Detour ”: Approaching Representation and Action from an Oriental Perspective », Workshop « Corporate Management, Accounting, National Ideology – A Multinational Perspective », Aarhus School of Business, Danemark, 11-13 décembre 2003. Yvon PESQUEUX

Cette perspective orientale sera réduite ici au taoïsme avec toute l'insuffisance que cette seule référence peut constituer, mais qui sera néanmoins considérée comme suffisamment significative dans son empreinte sur la culture asiatique et, en particulier japonaise, avec toutes les précautions qu'il faut prendre à ce sujet, en particulier pour ce qui concernerait un culturalisme trop caricatural pour être cohérent. N'oublions pas non plus l'écriture essentiellement aphoristique des ouvrages de référence, écriture qui rend leur compréhension particulièrement difficile. Les Occidentaux ont donc en général du mal à comprendre le non-agir des taoïstes.

Il est intéressant, en outre, de souligner l'intérêt de cette analyse comparative pour ce qui concerne les fondements orientaux de l'amélioration continue. La réussite du *Kaizen* au Japon n'est-elle pas due en grande partie à une culture imprégnée de taoïsme et du culte de l'acte juste, favorisant des pratiques d'amélioration continue, aux antipodes des conceptions occidentales ?

Il est intéressant aussi d'en voir les effets idéologiques de la référence orientale :

- Son apparente dimension internationale car l'imprégnation japonaise du management de la qualité offre une forme de garantie d'universalité, tout en proposant, dans ce transfert, une compréhension très métaphorique, pour ne pas dire superficielle, de la notion de *tao* (la voie) ;
- Le fondement objectiviste des phases de ladite « roue » nourrit une idéologie progressiste donc enthousiaste à partir d'éléments que l'on peut espérer recenser et faire passer d'un univers (celui du tacite) à l'autre (celui de l'explicite) moyennant un gain d'explicitation éventuellement mesurable. Cette perspective de la spirale de la qualité lui donne sa dimension expansionniste sur d'autres thèmes managériaux.