

## La qualité : définition consensuelle ou polémique ?

### Quality: consensual or controversial definition?

**Abdelaziz Mjit, (Doctorant)**

*Faculté des sciences économiques, juridiques et sociales  
Université Mohamed I, Oujda, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des sciences économiques, juridiques et sociales Complexe universitaire - Hay Al Qods B.P : 724 Université Mohamed Maroc (Oujda) 60000 Tél 05-36-50-05-97 / 05-36-50-05-98 a.mjit@ump.ac.ma
<b>Déclaration de divulgation :</b>	L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	Mjit, A. (2021). La qualité : définition consensuelle ou polémique ?. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(5), 592-607. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.5528625">https://doi.org/10.5281/zenodo.5528625</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

**DOI: 10.5281/zenodo.5528625**  
**Received:** August 30, 2021

**Published online:** September 29, 2021

## La qualité : définition consensuelle ou polémique ?

### Résumé

Dans les premières décennies du XXe siècle, les prémices d'un nouveau concept apparaissent dans le discours et pratiques managériales : la qualité. Depuis ce temps, le concept et ses implications captivent l'attention. Ils inquiètent les clients, intriguent les qualitatifs et préoccupent les chercheurs. On veut mieux connaître, mieux cerner les tenants et les aboutissants de la qualité et de son management. Ainsi naît l'inspection de la qualité au début du XX siècle. Un siècle après des recherches pionnières et des accumulations d'expériences, le concept traverse d'autres stages, se métamorphose pour donner naissance à de nouvelles perspectives notamment l'éthique, la responsabilité sociale et même la qualité de vie au travail (TQV) et la démocratie participative. Dans cet article, nous retraçons l'évolution des définitions et des approches de la qualité à travers une présentation et analyse de la revue historique de la qualité. Nous jugeons en effet utile de s'arrêter sur le sens du terme en explorant son histoire et ses déclinaisons, de dresser une cartographie des concepts liés à la notion de la qualité, d'exposer les différents paradigmes qui ont marqué le mouvement de la qualité. In fine, nous relatons les questions, au nouveau millénaire, sur les tendances de la qualité avec une prospection des préoccupations du futur. Nous terminons avec une discussion sur le caractère consensuel ou controversé de la notion de la qualité.

**Mots clés :** Qualité, management de la qualité, paradigmes, définition

**Classification JEL :** O15

**Type de l'article :** article théorique.

### Abstract:

In the first decades of the 20th century, the beginnings of a new concept appeared in managerial discourse and practice: quality. Since then, the concept and its implications have been attracting attention. It worries customers, intrigues quality specialists and concern researchers. People want to know more, to better understand the ins and outs of quality and its management. This is how quality inspection was born at the beginning of the 20th century. A century after pioneering research and the accumulation of experience, the concept has moved on to other stages, metamorphosing to give rise to new perspectives, notably ethics, social responsibility and even participatory democracy. In this article, we trace the evolution of definitions and approaches to quality through a presentation and analysis of the historical review of quality. We consider it useful to examine the meaning of the term by exploring its history and its variations, to map the concepts related to the notion of quality, to expose the different paradigms that have marked the quality movement. In fine, we relate the questions in the new millennium on the trends of quality with a prospecting of the concerns of the future. We conclude with a discussion of the consensual or controversial nature of the notion of quality. We conclude with a discussion of the consensual or controversial nature of the notion of quality

**Keywords:** Quality, quality management, paradigm, definition.

**JEL Classification:** O15

**Paper type:** Theoretical Research

## 1. Introduction

Sous ses faux airs d'évidences, le mot 'qualité' est plus éluif qu'il n'y semble. Il en existe une myriade de définitions et aucune n'arrive à s'imposer dans les milieux scientifiques. Nonobstant la diversité des sens, la qualité continue à avoir une influence sur la vie des organisations. Zéro défaut, zéro panne, zéro délai, autant de devises publicitaires que réclament de nombreuses entreprises, en quête interminable de la qualité de leurs produits et services. Feigenbaum considère d'ailleurs la qualité comme une force mobilisatrice unique et importante menant à la croissance économique des entreprises sur les marchés internationaux (Feigenbaum, 1982). La qualité est devenue le compagnon ordinaire de nos jours et est devenue une affaire de tous comme l'affirmait Edwards DEMING<sup>1</sup>. Le souci de l'excellence habite les comportements d'achat des consommateurs, gouverne les débats autour des approches managériales et bouscule les traditions de l'offre et de la demande. Tout important qu'il soit, il n'est pas anodin toutefois de définir avec précision les contours du terme « qualité ». Cette notion a fait couler beaucoup d'encre et suscite un vif intérêt des académiciens et praticiens. La littérature regorge d'une abondance d'approches et des tentatives de définitions, mais comme le fait justement remarquer culot (culot, 2005), ces représentations du sens de la qualité sont pour la plupart disparates, voire mitigées et souffrent d'une absence de consensus. Les premières visions de la qualité se dessinaient autour de l'excellence du produit ou du service. Toutefois, la perfection est subjective et dépendante de l'expérience et de la perception (Reeves & Bednar, 1994). La qualité est perçue aussi comme une notion de valeur, faisant référence à l'ensemble des attributs et propriétés d'un produit ou service (Reeves & Bednar, 1994). Là encore, l'importance des attributs affectés au produit ou service ne fait pas l'unanimité et diffère selon les préférences des consommateurs. Un autre dessein conçoit la qualité de point de vue utilisateur (Reeves & Bednar, 1994). Elle réfère à l'ensemble des caractéristiques du produit susceptible d'apporter une satisfaction aux consommateurs. Néanmoins, la mesure des attentes des consommateurs demeure une tâche complexe. La qualité est aussi vue du côté de la production (Reeves & Bednar, 1994). Elle se rapporte à la conformité aux normes et standard. Cette vision a montré ses limites dans les sociétés de services où le contact humain joue un rôle important dans l'expérience client.

Au nouveau milliaire, les transformations du monde des affaires ont étendu le sens de la qualité. Celle-ci fait appel désormais à d'autres dimensions, méconnues autrefois et qui sont incarnées dans d'autres disciplines notamment la gestion de l'environnement, la responsabilité sociale des entreprises, la qualité de vie au travail (QVT). Le sens de la qualité ne cesse alors de s'accroître pour envelopper au fil du temps d'autres propos et maximes. Pour renverser les préjugés relatifs à la qualité fondés sur de simples postulats ou des expériences individuelles, il est urgent de procéder par inclusion et d'introduire la diversité dans nos représentations collectives du concept de la qualité.

Ces représentations du concept, ou en d'autres termes les paradigmes nécessaires pour développer une compréhension adéquate de la notion de la qualité ont connu plusieurs changements au fil du temps. Nous entendons ici par le terme paradigme le modèle servant à représenter une réalité dans un champ disciplinaire donné. Le changement de la représentation de la qualité, puisque tout changement n'est jamais spontané, marque un développement majeur imposé par des altérations substantielles du contexte de l'organisation : mondialisation, forte concurrence, les exigences du consommateur, etc. (Weckenmann & Akkasoglu, 2012). Toutefois, force est de souligner que l'avènement d'un nouveau paradigme ne signifie pas nécessairement la disparition des outils et pratiques de son prédécesseur (Ferguson, 1986). La qualité est donc un construit social développé au fil des années.

---

<sup>1</sup> Statisticien et consultant en management, il est le fondateur du concept du management de la qualité total.

Du contrôle unitaire du produit, au management total de la qualité à l'éthique et à la responsabilité sociale et la qualité de vie au travail (TQV) en passant par l'assurance qualité, les maximes de la qualité se sont proliférées et les approches ont foisonné. Le développement continu de la recherche en management de la qualité dans les organisations est à l'œuvre et est accéléré par la forte compétitivité et le souci constant de répondre aux attentes des consommateurs, de plus en plus avertis et exigeants.

En s'appuyant sur une revue de la littérature appliquée à la notion de la qualité, nous analyserons dans une première partie les différents concepts inhérents à la qualité ainsi que l'évolution des paradigmes consubstantiels. Nous exposerons par la suite les développements du champ de la qualité au nouveau millénaire. En conclusion, nous extrapolons sur les besoins futurs et les renouvellements des pratiques en management de la qualité de demain pour terminer avec une brève discussion sur le caractère consensuel ou controversé du concept.

## **2. La qualité : Revue de la littérature**

Les tentatives de recherche d'une définition universelle du terme de la qualité ont débouché sur des résultats mitigés (Reeves & Bednar, 1994). Le concept est polysémique et sa représentation est en effet étroitement liée au contexte social, culturel et économique dans lequel le sens était construit. D'ailleurs, le jugement intuitif de certains professionnels tend d'emblée à considérer la qualité sous l'angle des caractéristiques du produit, et au mieux sous la conformité aux normes. D'autres perspectives plus poussées scrutent la qualité en termes de satisfaction du client, ou de la performance des processus de fabrication des produits. La relation par conséquent entre le terme qualité et ses « applications » n'est pas univoque.

### **2.1. Les premiers jalons :**

La notion de la qualité ne date pas d'aujourd'hui. Le concept a traversé différentes ères et a frayé son passage à travers différentes civilisations. Ainsi, les anciens chasseurs préhistoriques par exemple concevaient les meilleurs outils de chasse en pierre, matériau dur et inaltérable pour abattre leurs gibiers. Les merveilles de civilisations grecques, romaines et égyptiennes dans divers domaines ont survécu jusqu'à nos jours, et sont la consécration d'un effort méticuleux, un savoir-faire unique en son temps. Les pyramides de l'Égypte sont une preuve de la qualité architecturale et l'excellence des travaux de maçonnerie. Les vestiges monumentaux témoignent tous de la grandeur des anciennes civilisations, et de l'enracinement des démarches qualité dans les œuvres d'autrefois.

Toutefois, les premières conceptualisations de la qualité se trouvent déjà au XVIII<sup>e</sup> siècle dans le code d'Hammourabi, roi de Babylone qui précise que « si un maçon a construit une maison à la demande de quelqu'un et n'a pas respecté les normes, si un mur penche, ce maçon doit renforcer ce mur, à ses propres frais » (Cherfi, 2002, p.21). Des idéogrammes, datant de 1448 avant J.-C., illustrent des ouvriers sculptant des pierres, utilisant des fils à plomb et vérifiant l'aspect rectiligne des blocs de constructions. Des inspecteurs qualité rendaient des rapports au vizir pour faire état de la qualité des travaux effectués (Cherfi, 2002). Les Grecques et les Romains étaient aussi parmi les premiers instigateurs de la démarche qualité. En effet, les premiers appliquaient des normes et standards dans des domaines tel que les arts et la littérature, tandis que les seconds ont mis en place des lois strictes pour garantir une sécurité élevée lors de la construction des ponts et des gros œuvres en général (Elshennawy, 2004). Aussi, les forteresses de la civilisation indienne, telles que le Taj Mahal ou le monastère de Thikse et qui résistent encore à l'usure du temps, témoignent de l'ingéniosité de la conception et de l'exécution des travaux. Les lois religieuses à l'époque imposaient aux architectes des indications de construction visant la mise en relief de l'importance des édifices (Imago Mundi, s. d.). Pareillement, sous la dynastie chinoise Zhou, l'agriculture, le génie hydraulique et le travail du bronze à des fins militaires et civiles sont développés avec les plus hauts niveaux de

savoir-faire artisanal (Museum Of Chinese Art And Ethnography, s. d.). De même, l'utilisation de moules et de décorations estampées était précédée d'un grand contrôle de la qualité de ces ouvrages. Les récipients en bronze, destinés à un usage funéraire, reflétaient une grande variété de formes et de styles décoratifs (Museum Of Chinese Art And Ethnography, s. d.).

## **2.2. La qualité : Un continuum de définitions**

La rigueur de la recherche scientifique ne peut être affirmée sans un effort intellectuel pour définir clairement les concepts. Cela aide les chercheurs et praticiens d'une certaine manière à structurer leurs réflexions sur un domaine d'étude donné. Il arrive cependant que le sens de certains concepts soit pris pour acquis à travers le temps, comme c'est le cas de la notion de la qualité. Elle a longtemps été considérée comme synonyme d'un produit bien fait au moindre coût, sans pourtant remettre en question cette acception générale. Partant, l'exploration d'autres définitions attribuées à la notion de la qualité s'avère nécessaire, et ce en se basant sur les réflexions et contributions des gourous de la qualité.

Il n'est pas anodin que l'être humain s'inscrit instinctivement dans la définition généralement acceptée qui considère que la qualité, à la suite des manipulations successives, comme le degré d'excellence reconnu dans un produit ou une activité. Cependant, l'excellence demeure une notion relative du moment qu'elle est tributaire de l'angle d'appréciation de celui qui en fait l'évaluation. C'est l'expérience vécue qui détermine le jugement de l'appréciateur (Culot, 2019). C'est ainsi que Garvin a identifié plusieurs dimensions incarnées dans un produit ou service donné et que le client s'en sert implicitement dans son expérience (Garvin, 1984). Ce dernier en définit huit éléments. Certains sont objectifs et mesurables telle que la conformité aux standards, d'autres sont plus subjectifs et dépendent du jugement que le client porte sur les attributs du produit, c'est-à-dire sa valeur, à savoir la performance, la durabilité ou l'esthétique d'un produit ou service. D'autres dimensions réfèrent à la prédisposition du produit ou du service à répondre aux attentes des clients, à noter par exemple la facilité d'entretien. La typologie de ces éléments définie par Garvin se décline en des notions clés qui constituent d'ailleurs les fondements conceptuels de nombreuses définitions de la qualité à savoir, l'excellence, la valeur du produit, la conformité aux standards et la réponse aux attentes des clients (Nha, 2006).

L'excellence, ou l'approche transcendantale est le degré d'excellence reconnu dans un produit ou service donné. Cette définition demeure néanmoins subjective dans la mesure où cette reconnaissance est dépendante de l'expérience vécue au cours du processus d'appréciation ou d'évaluation. Les critères de l'excellence sont disparates et ne permettent en aucun cas d'établir une comparaison objective entre produits ou service de même nature (Seawright & Young, 1996). Les ténors de cette approche de l'excellence affirment néanmoins que la qualité est à la fois absolue et universellement reconnaissable, renferme intrinsèquement des normes intransigeantes. L'approche transcendantale a été vite remise en question avec l'extension croissante des marchés et la diversité des consommateurs pour céder la place à celle de la valeur (Garvin, 1984). Feigenbaum considère d'ailleurs que le sens de la qualité ne peut se cantonner dans l'acception populaire du « meilleur » et donc de l'excellent, mais est relativisé eu égard de l'utilisation effective du produit ou service et de son prix (Reeves & Bednar, 1994). La satisfaction des clients devient donc la condition motrice pour garantir la floraison du commerce, or les conditions de départ pour satisfaire les consommateurs sont les attributs du produit ou du service et le coût d'acquisition que le client peut s'en permettre. Ainsi, la qualité devient synonyme de la valeur. A cet égard, la qualité comprise comme telle soulevait deux questions principales : les caractéristiques ou les attributs qu'un produit ou service devrait avoir et l'appréciation particulière faite par les clients dont les préférences sont disparates et évolutives. Les décisions des consommateurs sont fortement influencées par le prix et la qualité. Les opposants à cette définition affirment toutefois que la pondération de l'importance des

divers critères de la qualité diffère d'un consommateur à l'autre. De surcroît, le prix considéré comme principal critère de jugement de la valeur dans un domaine donné pourrait être d'une importance minime dans un autre domaine. Le cas d'un service de santé en est un bon exemple (Reeves & Bednar, 1994).

Une autre dimension de la qualité fait surface, celle de la conformité aux normes. En effet, le passage de l'ère artisanale à la production de masse a révolutionné les modes de production qui, pour répondre aux besoins croissants des sociétés de consommation, se font instaurer le principe de l'interchangeabilité des pièces dans les chaînes de montage (Reeves & Bednar, 1994). Cependant, la production en série de ces pièces interchangeables s'est heurtée à l'obstacle de nivellement du niveau de leurs qualités respectives. Ces dernières étaient subjectives et différentes selon leurs origines de fabrication. C'est ainsi que le principe de la conformité aux spécifications émerge. Les pièces non conformes aux normes sont jugées non interchangeables, et par ailleurs rejetées. Shewhart, expert de la qualité précise que la conformité aux standards ne peut être conclue sans pouvoir « quantifier » la qualité. Selon lui, la qualité peut et doit être mesurée en se référant à des normes que les fabricants sont tenus d'y respecter (Reeves & Bednar, 1994). Ces nouvelles exigences ont conduit à l'élaboration et l'utilisation de cartes de contrôle de processus et d'échantillonnage statistique. Beaucoup d'auteurs ont toutefois critiqué cette dimension de la qualité, Olivier affirme que même les produits dont la qualité est mesurable sont perçus subjectivement par les consommateurs (Oliver, 1981). De même, cette définition est peu commode quant à l'évaluation de la qualité du service où le contact et les relations humaines jouent un rôle prépondérant dans la définition de la qualité. D'autres auteurs avancent que les standards imposés à la qualité étouffent la capacité d'adaptation de l'organisation notamment que ces mêmes standards deviennent rapidement obsolètes dans un contexte en perpétuel changement (Reeves & Bednar, 1994).

Une autre dimension de la qualité prédominante dans le paysage littéraire sur la qualité porte sur l'anticipation et la satisfaction des besoins des clients. L'avancée remarquable de la discipline marketing ces dernières décennies a contribué à reconsidérer les variables classiques à prendre en compte pour définir la qualité en mettant le focus sur les attentes des clients. La conformité aux standards à elle seule a été abandonnée dans les économies occidentales au profit d'une définition de la qualité fondée sur le consommateur Stephen (Charters & Simone Pettigrew, 2005). Le déterminant fondamental de la qualité est avant tout l'aptitude d'un produit ou service à être accepté et utilisé. La conformité aux normes vient ensuite pour s'assurer que les besoins des clients sont respectés. Reeves & Bednar avancent même que seuls les consommateurs sont en mesure de juger la qualité d'un bien ou service, les jugements des autres parties sont d'une importance secondaire (Reeves & Bednar, 1994). Néanmoins, la mesure des attentes des consommateurs demeure une tâche complexe. Les préférences des consommateurs sont tellement variées que le poids et l'importance qu'ils affectent implicitement à chaque attribut d'un produit ou service ne répondent à aucune logique ni des règles particulières. De plus, les attitudes des clients après une expérience produit ou service sont imprévisibles (Carman, J. M. 1990).

La qualité est donc un concept multidimensionnel et est fortement dépendante du contexte de sa construction. La revue de la littérature montre que le concept de la qualité s'organise autour de plusieurs facteurs. Il réfère à la qualité du produit qui associe deux dimensions : Le prototype et ses attributs (valeur) ainsi que la conformité aux normes pendant la réalisation technique. Le concept renvoie aussi à la qualité des processus qui concourent à la fabrication du produit ou service. Cette dernière se manifeste en termes d'efficacité (qualité de la production) et d'efficience (coût et temps de réalisation).

La qualité oscille donc entre différents concepts eu égard au contexte de leurs émergences. La perception de la qualité varie même au sein des entreprises. En effet, la quête de la qualité était toujours un objectif stratégique poursuivie par des organisations de nature différente : les

hôpitaux, les entreprises, les usines, les universités, les associations, etc. La qualité répond donc aux normes et standards propres à chaque organisation. La construction du concept est conséquemment contingente à plusieurs facteurs.

C'est donc dans le camp des perdants ceux qui cherchent une définition consensuelle de la qualité. Les adversaires d'une telle perspective avancent qu'une définition universelle de la qualité n'existe pas, et que les différentes définitions de la qualité sont compatibles et appropriées aux circonstances et au contexte dans lesquels elles doivent être appliquées. Cette tergiversation du sens de la qualité a donné lieu au fil des années à la naissance des différents paradigmes de la qualité. Les pratiques de qualité ou les systèmes de gestion de la qualité adoptés par les industries évolueront encore en raison de l'évolution des concepts de qualité au fil du temps.

### **3. Paradigmes de la qualité :**

Un paradigme est le résultat de l'adaptation du management de la qualité aux contingences environnementales. En adoptant une approche narrative, nous décrivons l'évolution de la discipline eu égard aux développements des paradigmes à travers le temps.

#### **3.1. Phase préliminaire : l'ère artisanale**

A l'âge artisanal et préindustriel, le marchand était étroitement lié à sa communauté et connaît parfaitement les besoins et préférences de ses clients. La notion de la satisfaction ne date pas d'hier et était toujours présente dans les transactions entre client et artisan. La production était un art et la qualité était une mesure et une appréciation de cet art (Daudin & Tapiero, 1996, P.9). Ainsi, la satisfaction des exigences qualité de la société à l'époque était garantie par un « engagement moral implicite » engageant la responsabilité personnelle du marchand qui à l'époque s'interprète en termes de sa conscience professionnelle de l'artisan, ses habilités et son amour du travail bien accompli (Culot, 2019). En cas de fraude ou d'insuffisance de la qualité du produit, des conséquences sérieuses nuisent à l'honneur et à la réputation du marchand. Avec l'émergence des corporatives, ces dernières ont promu des normes visant à garantir la qualité des produits et sanctionnant toute déviation considérée comme une fraude. Plus tard, l'introduction de la mécanisation dans les domaines artisanaux et agricoles a bouleversé les modes de production prédominants, et l'accélération de la production a pris son plein essor. Dans ce nouveau contexte, la responsabilité de la garantie de la qualité ne peut être restreinte à engagement d'honneur implicite entre marchands et client (Weckenmann et al, 2015). Des activités visant à atteindre ce but se sont développées et qui sont considérées d'ailleurs comme les premières ébauches du management qualité au sens moderne du terme.

#### **3.2. L'inspection :**

Ce premier paradigme du management de la qualité fait apparition à l'ère de la production de masse. Cette période était caractérisée par « le triomphe progressif de la production de masse favorisée par l'introduction de l'électrification et le remplacement de la production artisanale par des marchandises standardisées produites par des machines spécialisées et des travailleurs déqualifiés » (Zeitlin, 1985, P.1). De même, la puissance syndicale montait en flèche, faisant pression pour améliorer les conditions de vie en général client (Weckenmann et al, 2015). Les travailleurs devenaient des clients potentiels et la classe ouvrière a donc elle-même influencé les tendances de consommation et révoquait une qualité des produits et services à moindre prix. Pour répondre aux besoins de cette clientèle croissante et pour devancer la concurrence, une nouvelle tendance se dessinait : Les compagnies offraient des produits moins variés, mais en grande quantité, décidant alors elles-mêmes des propriétés des produits sans grande considération des besoins des utilisateurs (Culot, 2019). Le jeu était donc entièrement

joué sur la production et la qualité portait essentiellement sur la dimension de la réalisation technique. À côté de la production de masse, ce contexte était marqué par la diffusion de l'organisation scientifique du travail. Cette dernière entraîna une spécialisation de la main-d'œuvre concentrée plus que jamais sur l'exécution des tâches répétitives ne permettant pas au travailleur, qui se sentait moins impliqué, d'avoir une vue sur la qualité du produit final. Comme le souligne Frederik Mispelblom Beyer « l'ouvrier devant la fabrication de série ne se sent plus propriétaire et fier de l'objet produit » (Beyer et Tripiet, 1999, P.31). Les erreurs s'accumulaient alors et la détermination des responsabilités individuelles n'était plus possible.

Dans ce contexte grandissant de la richesse de la production, et afin d'éviter d'éventuelles réclamations de la part de leurs clients, les campagnes ont commencé à exercer des activités d'inspection sur les produits manufacturiers finis à la fin de la chaîne de production. Le but était de garantir une certaine qualité des produits L'inspection consistait en une filtration des produits finaux en renvoyant ceux défectueux non conformes aux spécifications pour être remplacés, réparés, ou détruits.

L'inspection de la qualité était donc un travail a posteriori consistant à un simple tri des items défectueux sans se soucier à remonter le long de la chaîne de production pour essayer de prévenir les défauts de fabrication le plus en amont (Chevalier & Igalens, 2009). Aucune analyse des erreurs n'est rendue aux responsables de production afin d'éviter la récurrence des écarts. De surcroît, la production de masse montait en flèche à l'ère de la révolution industrielle ce qui a entraîné une augmentation des coûts d'inspection : repérage, remplacement ou réparation des pièces défectueuses. La charge économique de la non-qualité est devenue par conséquent plus pesante. Aussi, le processus de correction des défauts entraîne une énorme perte du temps du moment que plusieurs tâches de fabrication devraient être revues et corrigées. Ces désagréments en production, qualifiés par Feigenbaum de « usine cachée » (Weckenmann et al, 2015) ne créant aucune valeur, génèrent des gaspillages et des charges économiques supplémentaires dont une grande partie est invisible au cours des opérations quotidiennes.

Avec l'intensification de la concurrence, la nécessité d'un revirement de paradigme de la qualité se faisait de plus en plus sentir afin d'obtenir la qualité à un coût raisonnable.

### **3.3. Le contrôle de la qualité :**

Le paradigme de l'inspection de la qualité a vite montré ses limites, en effet, une relance économique importante et une montée impressionnante de la coopération internationale ont marqué le monde de l'après-guerre. Plusieurs pays ont connu une croissance accélérée soutenue par le nouveau phénomène à l'époque de la consommation de masse (Ciment, 2006). Par conséquent, la demande et la productivité poursuivaient une hausse sans répit. La création de l'avantage concurrentiel pour les entreprises consistait à leurs aptitudes à offrir des produits dans un délai court et à moindre coût. La qualité était réduite en ces temps-là à « sa plus simple expression et ne portait que sur les caractéristiques intrinsèques et techniques du produit » (Azouzzou, 2007, p.30).

Dans ce nouveau contexte, l'approche de l'inspection de la qualité, dominante à l'époque, présentait plusieurs inconvénients en termes de coût et d'efficacité. Les produits étaient en très grand nombre pour pouvoir être inspectés séparément. Les opérations de filtrages devenaient fastidieuses et coûteuses (Dooley, 2000).

Afin remédier à ces problèmes, l'intérêt fût porté aux processus de fabrication. On se rendait compte que la qualité ne pourrait être inspectée seulement via le produit, mais devrait être maintenue dans les processus de fabrication. La perspective de la qualité du produit fût alors élargie à celle du processus en appliquant à ce dernier les exigences du triangle « coût, qualité,

délai » (Maguad & Krone, 2017). C'est ainsi que Walter Shewhart<sup>2</sup> invente le contrôle statistique des processus (SPC). Cette solution consistait à prendre en compte non seulement la conformité du produit final, mais aussi la façon dont les variations du processus de production affectaient la qualité du résultat. Elle permet donc d'analyser les variations d'un processus de production pour mesurer son degré de stabilité, autrement dit découvrir s'il est sous ou hors contrôle (Knowles, 2014).

L'intérêt porté aux processus était motivé aussi par les limites du paradigme de l'inspection de la qualité en termes d'efficacité (résolution des problèmes a posteriori) et de coût (remonter en amont pour réparer les défauts). La qualité ne devient plus alors seulement une affaire d'observation-inspection, mais un travail de contrôle-réaction. Par conséquent, le modèle de l'inspection de la qualité (filtration des déchets) était renforcé par des cycles de contrôle.

Pour autant, et quoique le contrôle de la qualité constitue une avancée notable pour l'amélioration de l'efficacité, il représente néanmoins des limites majeures. Le contrôle de la qualité revêt un caractère réactif et technique. Le contrôle se fait toujours après surgissement du problème.

### **3.4. L'assurance de la qualité :**

Comme souligné précédemment, la logique de la qualité des produits et des processus développés durant cette période consistait à observer les propriétés du produit final. Si un écart par rapport à la qualité souhaitée se produisait, les procédures de correction des erreurs sont alors entamées (Knowles, 2014). Ces interventions correctives a posteriori marquent une absence d'une logique préventive et la facture de la non-qualité s'alourdit d'autant. Certains experts du contrôle de la qualité comme Feigenbaum affirment que ces mesures correctives basées essentiellement sur des données techniques, à savoir la maîtrise statistique des processus et la carte de contrôle, ne peuvent à elles seules contrôler efficacement les coûts de la qualité (Yang, 2017). Le paradigme du contrôle de la qualité en vogue s'est élargi alors pour affilier une nouvelle démarche, celle de la prévention des erreurs. C'est ainsi que le paradigme de l'assurance qualité apparaissait progressivement. Sa vocation première est d'assurer la qualité a priori en identifiant les risques et problèmes éventuels et les empêcher avant qu'ils ne surgissent. Tel, le concept de contrôle total de la qualité (CQT) apparaît donc pour appliquer les cercles de contrôle à tous les stades de cycle de vie d'un produit, de la conception à la livraison et au service clientèle (Culot, 2019). Conséquemment, la qualité n'est plus gérée simplement par un département, mais est devenue un état d'esprit, une façon de faire impliquant toutes les fonctions (planification, production, marketing, etc.) et ce à tous les niveaux de l'organisation (PDG, cadres supérieurs, ouvriers, etc.).

### **3.5. Management de la qualité totale :**

Quoique la portée du sens de la qualité se soit élargie pour englober de nouveaux aspects encore méconnus, elle est restée néanmoins associée aux processus liés directement avec la production. Ces derniers étaient considérés comme processus de création de la valeur de l'entreprise (Culot, 2019), les autres processus notamment la relation avec les partenaires, les fournisseurs par exemple étaient négligés et considérés comme secondaires (Culot, 2019). Cependant, les exigences des clients rendus possibles avec l'exacerbation de la concurrence ont chamboulé les modèles des affaires à l'époque : les produits sont devenus de plus complexes, les fournisseurs et sous-traitants de plus en plus spécialisés. Le contrôle de la qualité des fournisseurs devient une nécessité et ne pouvait rester dans l'ombre.

Il convient de rappeler que le Japon était précurseur en matière de la qualité totale (CQT) englobant l'organisation et ses partenaires. L'union japonaise des scientifiques et des ingénieurs

---

<sup>2</sup> Jeune doctorant en physique à l'époque travaillait avec une équipe d'ingénieurs de Western Electric pour améliorer le taux de conformité des produits de Bell Téléphone.

(JUSE) organisait des séminaires et conférences, rassemblant les gourous américains de la qualité (Deming, Juran Feingebbaum etc.), des experts japonais (Ishikawa, Tagushi et Imai, etc.) et les patrons locaux des entreprises pour discuter des avancées et des limites de l'approche du contrôle de la qualité répandue à l'époque. Ces rencontres ont donné le coup d'envoi d'une approche novatrice du développement de la qualité au Japon, dépassant de loin les capacités des autres pays en la matière, notamment les USA et l'Europe (Yang, 2017).

La rivalité avec le Japon a incité l'industrie américaine et occidentale à affluer leurs experts vers le Japon à des fins de Benchmark. Le contrôle total de la qualité (TQC) était alors rebaptisé management de la qualité total (TQM) avec prise en compte des spécificités culturelles propres à chaque pays (Dooley, 2000). Le TQM s'appuie sur sept principes fondamentaux à savoir, à savoir le leadership, l'information et analyse, la planification stratégique de la qualité, l'utilisation des ressources humaines, l'assurance de la qualité des produits et des services, les résultats en matière de qualité et la satisfaction des clients (Nha, 2006).

### **3.6. Standards et modèles de l'excellence des affaires :**

Le management de la qualité totale gagnait en popularité et les attentes d'une telle approche étaient grandioses et ambitieuses. Néanmoins, la transplantation du TQM dans un contexte surtout américain loin de son nid japonais d'origine s'est vouée à l'échec. Le contexte de l'approche japonaise était difficilement reproductible dans l'environnement américain. On s'est contenté de transplanter simplement de nouvelles solutions organisationnelles telles que les cercles de la qualité sans pour autant s'engager dans de profonds changements organisationnels et culturels nécessaires (Culot, 2019). Face à une telle situation, il était nécessaire de s'engager dans une voie purement américaine. Un pas important a été franchi dans ce sens en instaurant en 1987 du prix national de la qualité Malcom Baldrige<sup>3</sup>. À l'instar du prix de Deming au Japon, les entreprises sont évaluées non seulement sur les résultats obtenus, mais aussi sur leur gestion de la qualité. Ces modèles tendent à identifier sept principes fondamentaux de l'excellence notamment le leadership, la planification stratégique, orientation client et marché, information et analyse, gestion des ressources humaines, gestion des processus, mesure des résultats (Nha, 2006). L'Union européenne s'est enrôlée à son tour dans cette vague et a bâti un cadre européen pour l'implantation des concepts du TQM. C'est ainsi que la fondation pour la gestion de la qualité (EFQM) a instauré le modèle EFQM pour évaluer les entreprises et les inciter à embrasser des pratiques visant l'excellence, l'amélioration continue et le contrôle des performances. Il tente de comprendre les liens de causalité entre les démarches entreprises et les résultats obtenus selon neuf critères dits « facteurs » et « résultats ». L'EFQM comporte cinq catégories d'analyse décrivant les domaines de responsabilité de l'entreprise à savoir, le leadership, le personnel de l'organisation, la stratégie, le partenariat et les ressources, les processus, produits et services tandis que les résultats obtenus se mesurent par cinq critères à savoir les clients, le personnel, la collectivité, les activités (Nha, 2006).

## **4. La qualité au nouveau millénaire : Perspectives mitigées**

De nos jours, le réseau d'acteurs contribuant à l'élaboration des biens et services devient de plus en plus complexe. Les différentes entreprises, sous-traitants et distributeurs participent étroitement à cette chaîne d'approvisionnement et s'associent par de fortes relations d'interdépendances. Cet état de fait impose un remodelage de la gestion de la qualité. L'entreprise et ses parties prenantes devront surpasser l'approche traditionnelle de la qualité fondée sur de la valeur du produit pour embrasser d'autres cieux, d'autres univers dont les existences sont intimement achevées. Autrement dit, le sens de la qualité ne cesse de s'étendre à de nouvelles dimensions incarnées d'autres champs disciplinaires. Il n'est pas

---

<sup>3</sup> Prix destiné à encourager la gestion de la qualité dans les entreprises américaines et étrangères.

anodin de noter que le client d'aujourd'hui n'est plus celui d'hier. Ses besoins dépassent de loin les exigences de l'excellence du produit ou du service pour incarner d'autres préoccupations notamment environnementales, sociales, éthiques, etc. On tend alors vers un nouvel objectif qualité, celui du « client enthousiaste » ou « client ravi » (Yang, 2017). Il s'agit en effet de combler et d'enchanter les clients au-delà d'une simple satisfaction des besoins explicites puisque les concurrents peuvent également les satisfaire en proposant des produits similaires. La fidélisation des clients repose sur l'instauration des actions stratégiques visant à identifier toutes les préoccupations latentes des clients et à créer de la valeur en développant des produits innovants et surtout des services attrayants pour les satisfaire (Yang, 2017). Néanmoins, comprendre les besoins latents s'avère un défi continu qui requiert un engagement des autres champs disciplinaires. Dans cette foulée, on peut identifier plusieurs domaines d'une importance particulière qui décrivent des aspects majeurs où de nouveaux développements dans la gestion de la qualité sont nécessaires :

#### **4.1. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) :**

Les préoccupations du client d'aujourd'hui semblent dépasser la vision classique de l'excellence du produit pour s'étendre vers des questions d'intérêt non moins important. Le client, de plus en plus averti, s'intéresse plus aux entreprises, qui réservent une partie de leurs profits générés pour servir une responsabilité humaine et environnementale et compenser ainsi les impacts de leurs activités sur la société. Pour réussir ce nouveau ménage, l'entreprise doit sortir de sa vision étroite axée sur des seules considérations financières et comptables pour intégrer d'autres dimensions créatrices de la valeur, intéressantes pour autant aux autres parties prenantes (Monde, 2021). La RSE, doit être comprise en effet comme la démarche volontaire par laquelle les entreprises mettent à leurs charges les atteintes, par effet de leurs activités, à des droits humains, sociaux et environnementaux, qui sont de nos jours de moins en moins tolérés par les consommateurs (Monde, 2021). La RSE ne devrait pas être perçue comme une mode autant qu'une activité marketing visant à répondre aux attentes particulières des clients, mais une nouvelle dimension de gouvernance, motivée par un engagement volontaire, sincère et profond de l'entreprise, qui lui permet de réunir autour d'elle l'ensemble des parties prenantes d'une façon solide, durable et conviviale (Monde, 2021).

#### **4.2. Le capital humain et la qualité :**

Il est sans dire que l'élément humain constitue le point crucial dans toute approche visant l'amélioration continue. En effet, la quête de la qualité repose inéluctablement sur la volonté, l'initiative et la créativité des employés pour innover et s'engager, avec efficacité et efficience, à l'élaboration et à la mise en œuvre des produits et processus innovés (Weckenmann & Akkasoglu, 2012). La gestion de la qualité ne peut se restreindre à des contrôles techniques, mais doit mettre l'accent sur l'élément humain, être à l'écoute de ses besoins et mettre tous les moyens possibles en œuvre pour les satisfaire.

#### **4.3. L'éthique et la qualité :**

Il va sans dire que le mouvement de la qualité a chamboulé le caractère stagné des organisations d'autrefois, et des réalisations spectaculaires ont pontifié le monde des entreprises. Néanmoins, la qualité ne peut garantir l'honnêteté et la déontologie des affaires. La presse regorge d'ailleurs des exemples de scandales d'ordre éthique dans des organisations, d'ailleurs pionnières en matière de qualité. Le dilemme moral fait alors surface lorsque les valeurs entrent en opposition (Ladislav & Lindauer, 2020).

L'éthique réfère à une philosophie de la morale. C'est, pour ainsi dire, un ensemble de principes et jugement d'ordre moral influencés parmi, entre autres, la culture et la religion. Ces principes guident l'action des individus, des groupes et des organisations. On entend souvent

des expressions telles que l'éthique des affaires, qui signifient l'application des valeurs éthiques aux engrenages de l'entreprise.

La qualité et l'éthique sont intrinsèquement liées. Alors que la première renvoie aux produits/services, aux processus, et à leurs usages, la deuxième invoque l'idée de l'homme et de la transparence de ses actions. Les deux concepts se complètent mutuellement pour atteindre les objectifs de l'excellence et l'amélioration continue, mais aussi de respect de l'individu, de sa dignité et de la justice en général. Nourrir les démarches qualité d'une méditation morale crée des entreprises plus riches culturellement éthiquement et doter des outils pour atteindre l'excellence.

Il est à noter qu'il existe une panoplie de modèles d'éthique applicables aux organisations (Knowles, 2014). Ces dernières sont appelées plus que jamais à booster des développements dans la gestion de la qualité en mettant en œuvre le modèle qui convient à la posture éthique de l'entreprise.

#### **4.4. La qualité de vie au travail (QVT) :**

La réputation singulière et percutante de toute entreprise est tributaire de sa capacité à entretenir une bonne qualité de l'ambiance et des relations au travail. Les organisations d'aujourd'hui doivent être flexibles et instaurer des stratégies visant la qualité de vie au travail. La notion de la qualité de vie au travail gagne en popularité et captive l'attention des chercheurs et des managers. La QVT peut « se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué<sup>4</sup>».

Au-delà de la performance économique, les parties prenantes se trouvent en harmonie avec les entreprises qui marquent un intérêt pour les questions relatives à la sécurité, à la santé et au bien-être au travail. Pour ce faire, l'impulsion des démarches d'audit social au sein des entreprises pour identifier risques psychosociaux est d'une importance capitale pour réguler les politiques des ressources humaines et ajuster les pratiques managériales (Carpentier, Bachelard et al., 2010). Il est à rappeler que bon nombre de recherches ont démontré une corrélation entre que la qualité de vie au travail (QVT) et la performance économique et sociale de l'entreprise d'une part, et entre la QVT et l'excellence des prestations rendues à l'utilisateur (Mendy, Baldé, 2020).

#### **4.5. La démocratie participative et management de la qualité :**

Les administrations publiques dans le monde ont connu de profonds changements au cours des dernières décennies. Les réformes entreprises étaient une traduction de changement des paradigmes liés à la conception du rôle de l'État dans les domaines économique et social. Une vague de réformes administratives de l'État s'est proliférée alors au cours des dernières décennies pour mettre en œuvre les valeurs du nouveau management public et introduire les mécanismes du marché dans les affaires publiques. Parmi ces valeurs, figure le management public de la qualité, ou la notion de participation est fort présente. Un service public de qualité requiert avant tout la participation de tout le personnel des administrations publiques, des clients/citoyens, des parties prenantes. Cette notion est aussi fort présente dans le domaine de la démocratie participative. Celle-ci tente de « réunir le plus grand nombre et/ou la plus grande diversité de citoyens possible, afin de les associer à un échange sur les différentes phases de l'action publique (notamment mise à l'agenda, décision, évaluation) devant conduire à une prise en compte de l'avis des citoyens » (Gourgues, 2020, P.1). On constate dès lors qu'il y a un

---

<sup>4</sup> Définition de la QVT issue de L'Accord National Interprofessionnel (ANI) en France.

rapprochement étroit entre le management public de la qualité et la démocratie participative. Certains chercheurs concluent que la mise en œuvre des principes de la qualité constitue « un chemin prometteur pour la démocratie participative au sein des administrations publiques » (Chevalier & Igalens, 2009, p.345).

#### **4.6. Le management agile de la qualité :**

Dans un contexte compétitif, tumultueux et en perpétuel changement, l'entreprise doit s'y adapter rapidement en apportant des corrections nécessaires à ses actions stratégiques. Le management agile vient en réponse aux organisations qui confrontent un délai de réaction court face aux mutations de l'environnement (Dovleac & Ionica 2017). La qualité agile consiste à mobiliser les capacités de l'organisation dans ses trois principaux volets : les clients, les partenaires, et la gestion des opérations (Sambamurthy & Bharadwaj, 2003). L'agilité client consiste à impliquer les consommateurs dans les processus d'innovation de l'entreprise. Cela consiste à tirer profit des voix des clients pour découvrir et gagner des opportunités non encore explorées. L'agilité opérationnelle quant à elle consiste à la capacité de l'organisation à se relancer et se réinventer face aux changements rapides de leurs environnements économiques, politiques et sociaux (Sambamurthy & Bharadwaj, 2003).. En d'autres termes, elle consiste à la faculté des entreprises à remanier et mobiliser ses processus d'affaires, à même d'en créer de nouveaux pour tirer profit des dynamiques du marché (Sambamurthy & Bharadwaj, 2003). Finalement, l'agilité des partenariats est l'habileté de l'organisation à tirer avantage des actifs des connaissances et des compétences de ses partenaires (fournisseurs, distributeurs, etc.) moyennant des alliances stratégiques et partenariats (Sambamurthy & Bharadwaj, 2003).

Force est de souligner que la qualité agile repose essentiellement sur l'exploitation des opportunités qu'offrent les nouvelles technologies. Les systèmes d'information et les systèmes experts facilitent le développement des communautés des consommateurs virtuels. Ils permettent aussi une plus grande collaboration interentreprises grâce aux plates-formes telles que les portails et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Enfin, l'automatisation des opérations facilite l'intégration et l'urbanisation des processus d'affaires et la rapidité des transactions.

### **5. L'engagement responsable : le nouveau prisme de la qualité au futur**

Il n'est pas très difficile de constater que le monde d'autrefois n'est plus celui d'aujourd'hui. Le changement est inéluctable et incoercible et la gestion de la qualité y est fortement impactée. La discipline se régénère et se dote de nouvelles méthodes et outils lorsqu'elle est confrontée à de nouveaux défis. L'analyse précédente des paradigmes de la qualité montre bel et bien que la complexité des aléas inhérents aux entreprises, à la société et aux gouvernements s'intensifie au fil du temps. Les consommateurs de demain seront moins attachés aux besoins traditionnels d'aujourd'hui en termes de simple convivialité du produit, mais porteront un regard plus englobant et plus critique sur l'organisation, la société et même la gestion gouvernementale. D'autres variables entreront alors en jeu d'appréciation ne serait-ce que qu'en termes du respect de la dignité humaine, d'éthique, des engagements sociaux et environnementaux, etc. L'homme, la société et les organisations sont et seront donc aux prises des forces de toutes sortes : environnementales, culturelles, politiques, sociales et technologiques. Ces dernières sont changeantes, volatiles et imprévisibles. Sans nul doute, les paradigmes qualité n'y échappent pas. Ils changent et changeront encore au fil du temps pour rester au goût du jour et être dans l'air du temps. Force est de constater que les tendances d'hier et d'aujourd'hui en matière de la qualité semblent toutes converger dans un premier temps à incorporer une touche humaine dans toute perspective qualité, puis à la responsabiliser davantage par un engagement volontaire sincère et durable. Pour préparer et réussir le management futur de la qualité, les gouvernements du monde entier devront pérenniser, au sein des sociétés, la culture du

volontariat et de l'engagement responsable envers les questions de la qualité dans toutes ses dimensions.

## 6. Conclusion :

La supériorité du produit était longtemps une acception commune et intuitive de la notion de la qualité. La revue de la littérature montre que cette acception est remise en cause. Le concept de la qualité a frayé son chemin à travers le temps et n'a cessé de rafler de nouvelles dimensions et acceptions dans son passage. La qualité est née durant la période artisanale où l'honneur de l'artisan était mis en jeu en cas de défectuosité de ses œuvres. Le concept a ensuite gagné en importance pendant la révolution industrielle et la consommation de masse en introduisant le contrôle et l'assurance de la qualité. Avec la montée de la concurrence et la complexité des besoins des consommateurs, la qualité s'est érigée au rang d'une importante composante culturelle organisationnelle, autrement dit, la qualité est devenue une façon d'être et un mode de vie fondée sur la perfection et l'excellence. Les enjeux du nouveau millénaire ont imbriqué de nouvelles statures au concept, appartenant d'ailleurs à d'autres domaines de la connaissance pour ainsi enchevêtrer la démocratie participative, la qualité de vie au travail, l'éthique, la responsabilité sociale, etc. Dans les années et siècles à venir, l'univers de la qualité ne cessera sûrement de se transformer pour façonner le concept de la qualité et intégrer de nouvelles perspectives encore méconnues de nos jours. Le volontariat et l'engagement responsable seront sans nul doute les jalons pour éclairer le développement de la qualité de demain.

Le concept de la qualité est donc une construction dynamique et évolutive qui date des temps lointains. Restreindre la question de la qualité à un simple enjeu essentiellement marchand et technique, on cultive dès lors une lecture étroite qui néglige les enseignements prodigués par plus d'un siècle d'histoire de la qualité. Cette dernière abonde en richesses infinies de propos pertinents, sur quoi les organisations peuvent s'appuyer, dans toutes les circonstances de leurs vies, particulièrement à notre époque où les besoins des clients d'aujourd'hui sont continuellement remis en question et où il semble que nous ayant à tout réinventer en termes de la qualité des produits et des processus aussi bien que la qualité de vie du personnel de l'entreprise et de l'environnement avec lequel elle interagit.

L'erreur la plus fâcheuse est de croire à un seul angle de la qualité ou qu'il nous faut repartir ex nihilo pour comprendre la qualité. Celle-ci est la résultante de l'effort cumulatif de l'humanité s'étalant sur plusieurs décennies. La continuité de la compréhension doit être alors admise et acceptée par les académiciens et praticiens de la qualité. La considération de toutes les observations et maximes portant sur la qualité faite au fil du temps est bon gage d'une définition consensuellement admise. Autrement, une lecture sélective de la qualité ne peut qu'alimenter la polémique autour du concept, d'ailleurs très polysémique par nature. In fine, le consentement sur la définition de la qualité ne peut se produire qu'à travers le concours pluriel de nos représentations collectives du concept de la qualité.

## Références :

- (1) Cherfi, Z. (2002). La qualité - démarche, méthodes et outils (Productique) (Hermes Science Publications éd.). Hermes Science.
- (2) Azouzou, H. (2007). Management de la qualité dans les entreprises marocaines exportatrices. (Thèses et mémoires éd., Vol. 12). Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales.
- (3) Carman, J. M. 1990. Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1): 33-55.
- (4) Carpentier, S., Bachelard, O. & Peretti, J. (2010). Audit social et qualité de vie au travail. *Management & Avenir*, 38, 52-57.
- (5) Chevalier, G., & Igalens, J. (2009). *Eléments de management public*. Afnor.
- (6) Ciment, J. (2006). *Postwar America : An Encyclopedia Of Social, Political, Cultural, And Economic History (4 vol set) (1re éd.)*. Routledge.
- (7) Culot, G. (2019). 1. History of Quality. *Quality Management : Tools, Methods, and Standards*, 1-21.
- (8) Dooley, Kevin. (2000). The Paradigms of Quality: Evolution and Revolution in the History of the Discipline. *Advances in the Management of Organizational Quality*. 5. 1-28.
- (9) Ferguson, M. (1980) *The Aquarian Conspiracy: Personal and Social Transformation in the 1980s*. J. P. Tarcher, Los Angeles
- (10) Garvin, D. (1984) What Does Product Quality Really Mean? *Sloan Management Review*, 1, 25-41
- (11) Gourgues, G. (2020). Démocratie participative. Dans : Romain Pasquier éd., *Dictionnaire des politiques territoriales* (pp. 141-147). Paris: Presses de Sciences Po.
- (12) Imago Mundi. (s. d.). L'architecture indienne. L'encyclopédie Imago Mundi. Consulté le 4 septembre 2021, à l'adresse <http://www.cosmovisions.com/archiIndeChrono.htm>
- (13) Knowles, G. (2014). *Quality control*. bookboon.com.
- (14) Maguad, Ben A., & Krone, M.. (2017). *Managing For Quality In Higher Education: A Systems Perspective*. BookBoon Edition.
- (15) Mendy, M., Baldé, C. & Dème, S. (2020). L'influence de la qualité de vie au travail sur l'implication organisationnelle du personnel des universités publiques sénégalaises. Cas de l'Université Assane Seck de Ziguinchor.
- (16) Museum Of Chinese Art And Ethnography, A. (s. d.). 1045 - 256 BC : Zhou Dynasty. Museum of Chinese Art and Ethnography. Consulté le 25 juillet 2021, à l'adresse <https://museocineseparma.org/en/scuole/le-dinastie-della-cina/104-1045-256-bc-zhou-dynasty>
- (17) Nha, N. (2006). *Gestion de la qualite (CHENELIÈRE ÉDITIONS)*. CHENELIERE.
- (18) Oliver, R. L. 1981b. What is customer satisfaction? *Wharton Magazine*, 5(3): 36-41.
- (19) Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *The Academy of Management Review*, 19(3), 419-445.
- (20) Seawright, K. W., & Young, S. T. (1996). A Quality Definition Continuum. *Interfaces*, 26(3), 107-113.
- (21) Stephen Charters and Simone Pettigrew (2005) , "The Relevance of the Quality Construct to Wine Consumption", in *E - European Advances in Consumer Research Volume 7*, eds. Karin M. Ekstrom and Helene Brembeck, Goteborg, Sweden : Association for Consumer Research, Pages: 629-634

- (22) Weckenmann, A., & Akkasoglu, G. (2012). Maturity Determination of New Forming Processes Considering Uncertain Indicator Values. *Key Engineering Materials*, 502, 97-102.
- (23) Weckenmann, A., Akkasoglu, G., & Werner, T. (2015). Quality management – history and trends. *The TQM Journal*, 27(3), 281-293.
- (24) Yang, C. C. (2017). *The Evolution of Quality Concepts and the Related Quality Management. Quality Control and Assurance - An Ancient Greek Term Re-Mastered.* Published.
- (25) Zeitlin, J. (1985). Les voies multiples de l'industrialisation. *Le Mouvement social*, 133, 25.
- (26) Monde, L. (2021, 25 juin). Responsabilité sociale et environnementale : « Pour les entreprises, la possibilité de se doter d'une "raison d'être" est une chance historique ». *Le Monde.fr*. [https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/06/25/responsabilite-sociale-et-environnementale-pour-les-entreprises-la-possibilite-de-se-doter-d-une-raison-d-etre-est-une-chance-historique\\_6085613\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/06/25/responsabilite-sociale-et-environnementale-pour-les-entreprises-la-possibilite-de-se-doter-d-une-raison-d-etre-est-une-chance-historique_6085613_3232.html)
- (27) Monde, L. (2021a, mai 21). Responsabilité sociale des entreprises : « L'obsession de la norme fait disparaître du tableau la question du sens et des valeurs ». *Le Monde.fr*. [https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/05/21/responsabilite-sociale-des-entreprises-l-obsession-de-la-norme-fait-disparaitre-du-tableau-la-question-du-sens-et-des-valeurs\\_6081015\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/05/21/responsabilite-sociale-des-entreprises-l-obsession-de-la-norme-fait-disparaitre-du-tableau-la-question-du-sens-et-des-valeurs_6081015_3232.html)
- (28) Monde, L. (2021c, juin 25). Responsabilité sociale et environnementale : « Pour les entreprises, la possibilité de se doter d'une "raison d'être" est une chance historique ». *Le Monde.fr*. [https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/06/25/responsabilite-sociale-et-environnementale-pour-les-entreprises-la-possibilite-de-se-doter-d-une-raison-d-etre-est-une-chance-historique\\_6085613\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/06/25/responsabilite-sociale-et-environnementale-pour-les-entreprises-la-possibilite-de-se-doter-d-une-raison-d-etre-est-une-chance-historique_6085613_3232.html)
- (29) Ladislav, Žák & Lindauer, Roman. (2020). *Ethics of Quality*
- (30) Dovleac, Raluca & Ionica, Andreea. (2017). *Quality Management techniques embedded in Agile Project Development.* MATEC Web of Conferences.
- (31) Daudin, J., & Tapiero, C. S. (1999). *Les outils et le contrôle de la qualité (P.I.Q. POCHE)* (0 éd.). ECONOMICA.
- (32) Sambamurthy, V. & Bharadwaj, Anandhi & Grover, Varun. (2003). *Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms.* *MIS Quarterly*.