

# La qualité va-t-elle nous encercler ?

JE T'AIME...



Développement de la qualité

.....

*Depuis quelques années, la notion de qualité fait son entrée dans le secteur non-marchand, public ou associatif. Que l'on pense au code de qualité de l'Office de la naissance et de l'enfance (ONE), aux « démarches qualité » entreprises dans le secteur de l'aide aux personnes handicapées, dans celui des maisons de repos, de l'enseignement supérieur, de certaines administrations publiques (des communes, telle Gembloux ont ainsi acquis récemment un label « Iso 9002 »), voire au TEC ! Une révolution silencieuse est en marche, relativement peu théorisée par les observateurs, sinon sous la dénonciation rituelle du spectre néo-libéral qui se cacherait derrière la couleur bleue arborée par la plus grande organisation en matière de certification de qualité, l'Institut international de normalisation, mieux connu sous son abréviation ISO qui signifie en grec : égalité.*

.....

Pour mieux comprendre les démarches qualité, penchons-nous sur sa généalogie, son mode de propagation dans le monde et ses manifestations contemporaines dans le secteur non-marchand. Commençons par un petit bout d'analyse conceptuelle et une mise en perspective historique.

## Qualité contre quantité

Ces deux notions s'opposent spontanément dans notre esprit, faisant référence à des manières différentes d'appréhender une entité matérielle ou immatérielle. Comme on le dit parfois, « je préfère la qualité à la quantité », comme si une augmentation de la quantité diminuait la qualité ou inversement.

Si l'on se tourne vers les dictionnaires, on remarque que la notion de quantité désigne une mesure des choses « considérées dans un ensemble homogène ou dans une portion de matière ». Aucune attention n'est portée aux caractéristiques intrinsèques d'un objet, mais seulement à sa répétition mesurée par un nombre, que ce soit par un simple comptage ou par des unités de mesures plus spécifiques (poids, taille, volume, vitesse, etc.). Bref, l'objet est supposé homogène, égal à lui-même, et seul le « compte » sa répétition mesurée par des nombres. La quantité est donc intrinsèquement liée à la possibilité de compter et donc à l'invention même des nombres. Il s'agit d'une « des catégories fondamentales de la pensée désignant la grandeur, abstraction faite de toute qualité et considérée seulement comme mesurable ».

La notion de qualité renvoie, elle, à la composition même d'un objet, à ses « caractéristiques de nature », à ses propriétés intrinsèques, singulières, voire uniques. Et en parlant d'une marchandise, il s'agira de la « nature ou valeur appréciée du point de vue de l'intérêt du consommateur ». De manière instructive, le terme de qualité est valorisé positivement : « un produit de qualité, un homme de qualité »... Le célèbre roman de l'écrivain viennois Robert MUSIL<sup>1</sup>, « *L'homme sans qualités* », trace le portrait d'un individu dont l'auteur écrivait qu'il est « à ce point fasciné par la suprématie

**Bernard De Backer,**  
*sociologue, chargé de recherche au Conseil bruxellois de coordination sociopolitique.*

*Article déjà paru en juin 2004 dans le n°11 de La Vigilante qui est une lettre d'information émanant de la cellule études créée, au sein de l'Association paritaire pour l'emploi et la Formation (APEF asbl), ainsi que dans Le journal de l'alpha n°154 de septembre 2006.*

1. *Qui était ingénieur en mécanique...*

**Mots clés :** assurance de qualité, critères, efficacité, évaluation, marchandisation, non-marchand, politique de santé, qualité des soins, soins de santé.

de la pensée scientifique qu'il ne parvient pas à y renoncer, bien qu'il y soit moralement obligé. En fin de compte, ses idées deviennent de plus en plus abstraites ». Bref, « l'homme sans qualités » est un homme très... quantitatif. Dans cette première approche, la qualité est associée au singulier, à l'unique, alors que la quantité désigne la répétition et la standardisation des produits.

---

## De l'égalité à l'équité

La révolution industrielle et l'organisation taylorienne du travail avaient instauré le règne de la quantité, son mode de production de masse et automatisé permettant de fabriquer un nombre considérable d'objets identiques et donc aisément quantifiables, alors que l'artisan ne fabriquait jamais que des objets en principe uniques même s'ils pouvaient très fort se ressembler. La production d'un pays se mesure dès lors par la quantité de marchandises produites en unités monétaires ou en volume. À l'apogée de cette modernité abstraite et scientifique, le spectre d'un univers social placé entièrement sous « le règne du quantitatif », comme l'écrivait l'essayiste soixante-huitard Raoul Vaneigem dans son fameux *Traité de savoir-vivre à l'usage des jeunes générations* : « Le système des échanges commerciaux a fini par gouverner les relations quotidiennes de l'homme avec lui-même et avec ses semblables. Sur l'ensemble de la vie publique et privée, le quantitatif règne ».

Cependant, l'abondance de la production industrielle, le développement de la mobilité et du commerce mondial vont nécessiter l'élaboration de normes communes pour faciliter et sécuriser les échanges, rendre les produits compatibles notamment pour ceux qui demandent à être sécurisés. C'est ainsi que naîtra en 1906 un premier organe de normalisation internationale, la Commission électrotechnique internationale (CEI) qui sera suivie par la Fédération internationale des associations nationales de normalisation (ISA). C'est de ces initiatives que surgira l'ISO, l'Organisation internationale de normalisation,

qui produira les fameuses normes ISO. C'est au double sens du mot qualité que ces organismes de normalisation vont attribuer des labels à des entités diverses (marchandises, services, organisations...) : à la fois la « qualité » au sens de la « bonne qualité » et au sens de la « qualité standardisée », comme l'indique le terme de « normalisation ». Il ne suffit pas de produire en grande quantité, il faut également que les caractéristiques des produits répondent à un cahier de charges qui en précise les composantes. Les avantages sont multiples : les entreprises peuvent axer le développement de biens et de services selon des normes largement acceptées, les consommateurs ont accès à une gamme de produits et de services de qualité plus diversifiée et plus sécurisée, les pays émergents ou en voie de développement y trouvent une source de savoir-faire technologique, etc.

Si les normes ISO ont d'abord été relatives à des produits incorporant une bonne dose de technologie, le processus de « normalisation » a ensuite gagné les services et notamment leur mode d'organisation. C'est ainsi que les normes des familles ISO 9000 et ISO 14000 sont, selon l'Organisation internationale de normalisation « des normes génériques de systèmes de management (...) ce qui signifie que les mêmes normes peuvent être appliquées à tout organisme, grand ou petit, quel que soit son produit, y compris s'il s'agit d'un service, dans tout secteur d'activité, et que l'organisme soit une entreprise commerciale, une administration publique ou un département gouvernemental. Le terme « système de management » se rapporte à ce que l'organisme fait pour gérer ses processus ou activités ». L'ISO 9000 traite ainsi du « management de qualité » alors que l'ISO 14000 est relatif au « management environnemental ».

Ce processus de normalisation des biens et des services vise en quelque sorte à « quantifier la qualité », transformer l'égalité en équité, ou du moins à conformer la qualité d'un produit à un certain nombre de normes techniques, auxquelles viennent s'ajouter les qualités intrinsèques du produit en question, sans quoi il n'y aurait plus de concurrence



Développement de la qualité

possible - sauf sur les prix - tous les produits étant identiques et donc totalement « ISO »... C'est ainsi que L'Association française de normalisation (AFNOR) définit la qualité comme un « ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ». Tout un programme !

## Cercles de qualité, zéro défaut et post-taylorisme

À ce mouvement de normalisation, vieux d'un siècle est venu s'ajouter une préoccupation de plus en plus grande pour la qualité des produits et de leurs contextes de fabrication, notamment à travers les célèbres « cercles de qualité » d'origine japonaise<sup>2</sup>. Ils furent initiés par un certain Ishikawa qui en eut l'idée au début des années soixante, alors qu'il était impliqué dans le mouvement japonais de la qualité appuyé par la *Japanese Union of Scientists and Engineers*. Les cercles de qualité sont de petits groupes de travail, appartenant à la même unité, qui se réunissent pour identifier et résoudre des problèmes relatifs à leur travail. Les cercles constituent une modalité de participation des employés à la recherche de la qualité totale, le « zéro défaut ». Leur but est l'amélioration continue de la qualité. Ceci concerne les produits et leurs coûts, mais également l'organisation du travail, la sécurité, la concertation, les compétences et, *last but not least* - nous sommes au Japon - l'adhésion et l'engagement du personnel dans l'entreprise. Bref : une recherche de l'excellence dans le cadre d'une nouvelle organisation du travail dite « toyotiste » ou « post-taylorienne », visant à partager l'action et le savoir au sein même des équipes. Comme le souligne M. Castells dans *La société en réseaux* (1996) : « Dans un système économique où l'innovation est essentielle, la capacité organisationnelle à en multiplier les sources à partir de toutes les formes de savoir devient le pivot même de l'entreprises innovante ». La démarche qualité doit donc être rapprochée de celle d'organisation apprenante.

Les entreprises occidentales, industrielles et de services, tentèrent d'importer et de clarifier la notion de qualité à partir des années 70. Toutes les activités d'une entreprise participant à l'élaboration du produit, il est évident que la qualité de ce produit dépend en grande partie de la cohérence du système de production et qu'elle peut être mise en péril par le maillon le plus faible de cette chaîne. Cette approche globale de la qualité est à l'origine de nombreux concepts et méthodes désignés par diverses appellations : qualité totale, gestion de la qualité, assurance qualité, démarche qualité. Toutes les définitions renvoient à la notion de besoin, qui possède des contours plus ou moins flous au fur et à mesure que la socialisation de la nature éloigne de l'homme le souci exclusif de la satisfaction de ses besoins vitaux. L'identification et l'expression des besoins constituent l'un des moments fondamentaux de la recherche de la qualité.

2. Selon certains, l'imprégnation bouddhiste de la société japonaise ne serait pas pour rien dans cette origine. Sans parler de sa signification militaire : les avions de l'armée japonaise qui attaquèrent Pearl Harbour étaient des Zéro...



## Le non-marchand saisi par la qualité

Il semblait inévitable que la notion de qualité, dans ses dimensions « produit » et « organisation », finisse par atteindre le secteur non marchand public ou associatif. Ce mouvement est par ailleurs contemporain de la « désinstitutionnalisation », entendue comme la perte d'emprise du « programme institutionnel » qui visait à plier les usagers à un modèle venu d'en haut, ceci afin de les (re) socialiser en les arrachant à leur famille, à leur communauté, à leur culture familiale<sup>3</sup>.

Dans la mesure où les usagers et, éventuellement, leur famille sont progressivement conçus comme des « clients » avec lesquels on entre en interaction pour leur rendre un service<sup>4</sup> et non plus comme des bénéficiaires que l'on « prend en charge », les institutions sont plus orientées vers les besoins des usagers que vers l'imposition d'un modèle surplombant. Ceci vaut également pour les administrations publiques qui deviennent des « services » aux citoyens<sup>5</sup>.

Il en résulte logiquement que l'attention portée à la qualité du service offert devient plus grande, car il convient désormais de satisfaire les besoins « explicites et implicites » d'une clientèle (étudiants, parents, administrés, hospitalisés, personnes âgées, personnes handicapées...) et non plus d'imposer un modèle « sacré », qu'il soit religieux ou laïc. L'institution est devenue prestataire de services, et c'est bien là que se situe la *révolution culturelle* comme le pointait un intervenant dans un récent colloque de l'ANCE consacré à la qualité<sup>6</sup>. Répondre aux besoins des usagers, s'adapter de manière permanente aux changements, valoriser le management participatif sont les diverses sources de cette démarche. Inévitablement, la recherche de qualité implique l'évaluation régulière des services offerts et de la manière de les produire.

C'est bien ce qui se passe avec le « code de qualité » mis en place dans le secteur des milieux d'accueil de l'enfance (MAE). Son objet n'est

pas uniquement d'améliorer le service rendu aux enfants et à leurs parents - soit un « accueil de qualité » -, mais aussi de le rendre plus cohérent pour assurer une continuité entre les différents milieux d'accueil. On retrouve donc une démarche d'égalité, pour reprendre notre néologisme qui condense qualité et égalité. Pour ce faire, il incite les équipes à élaborer de manière participative un projet d'accueil, « considérant qu'un accueil de qualité doit faire l'objet d'une réflexion dans un processus dynamique, continu, partagé et considéré comme enjeu de professionnalisation ». La qualité concerne donc non seulement le service offert (principes psychopédagogiques, activités et santé, accessibilité, encadrement, relations avec l'environnement) mais aussi la manière de le produire (évaluation régulière, participation des accueillantes, consultation des parents...) et la formation continuée.

Enfin, *last but not least*, l'Office de la Naissance et de l'Enfance accorde une attestation de qualité, valable trois ans, aux milieux qui en font la demande et qui se soumettent à son évaluation. L'ONE diffusera par ailleurs annuellement la liste des milieux d'accueil disposant de l'attestation de qualité... ●

3. Nous reprenons ici le raisonnement très éclairant de François Dubet dans *Le déclin de l'institution, Seuil 2002*.

4. *Co-construit avec eux, comme on dit maintenant*.

5. *Le changement de dénomination des « ministères » en « services publics » sous le Gouvernement VERHOFSTAD I est une excellente illustration de ce changement de perspective*.

6. *La qualité des services pour les personnes handicapées, novembre 2003. L'ANCE est une fédération d'employeurs du secteur de la SCP 319.02*.

### Quelques ressources sur le web

- ISO : Institut international de normalisation : [www.iso.ch](http://www.iso.ch)
- Mouvement wallon pour la qualité : [www.mwq.be](http://www.mwq.be)
- Rapport de l'AWIPH sur la qualité des services : [www.awiph.be/professionnels/publications\\_Inspection/fichiers/Canevas\\_rapport\\_audit\\_qualite\\_MAH\\_medical.pdf](http://www.awiph.be/professionnels/publications_Inspection/fichiers/Canevas_rapport_audit_qualite_MAH_medical.pdf)
- Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur : [www.aeqs.be](http://www.aeqs.be)
- ONE, Code qualité de l'accueil : [www.one.be/index.php?id=qualite-de-l-accueil](http://www.one.be/index.php?id=qualite-de-l-accueil)