

Extrait du Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique

<http://www.journal.coherences.com/article170.html>

La qualité, du cercle à la sphère

- 4 Anthropologie méthodologique - Qualité et qualifications -

Date de mise en ligne : dimanche 1er août 2004

Date de parution : mai 1985

Copyright © Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique - Tous

droits réservés

Il y a plusieurs Sens que l'on peut donner à la qualité. Evacuer la question ne la résoud pas. Une fois choisi le bon Sens, la bonne orientation on se trouve alors devant une série d'enjeux qui peuvent justifier d'approches différentes selon les circonstances et les possibilités

Sous le titre de sens de la qualité mon propos consistera

à souligner quelques problèmes de fond concernant

les approches de la qualité et leurs implications pour

l'entreprise et aussi à donner quelques indications sur

la façon qui nous semble le plus authentique, la plus

cohérente de prendre la question de la qualité

en théorie et en pratique. Il ne sera guère possible

d'aller au delà d'une rapide esquisse du programme des

réflexions menées à l'Institut COHERENCES

tant sur le plan des études fondamentales que sur celui

des méthodes pratiques et des actions en entreprises.

La notion de qualité a plusieurs sens. A chaque fois le

sens choisi dénote d'une certaine conception des choses

et de l'entreprise et débouche sur un certain type de

moyens. On pourrait parler de différentes mentalités

"qualité" qui chacune ont leurs implications

sur la place de l'homme dans l'affaire et sur la façon

de traiter des ressources humaines. Je donnerai quelques repères

correspondant à quatre sens parmi d'autres de la notion

de qualité, quatre mentalités différentes

sinon divergentes.

Mais mon propos vise principalement à développer

l'un des sens de la qualité celui de ce que l'on pourrait

appeler : **La qualité qualifiante**

Cette approche des problèmes de qualité réclame

tout d'abord de replacer les ressources humaines de l'entreprise,

ressources internes mais aussi externes, au coeur de la question.

Cela réclame une approche globale de la qualité

dans l'entreprise. Tout cet univers de la qualité nous

l'intéresse à l'Institut COHERENCES dans l'idée

de : **La Sphère de la Qualité**

Auparavant pour déblayer le terrain essayons de repérer

ce sens de la qualité parmi quelques autres repères

lors d'une analyse de cohérence de la question.

Il y a la Qualité Tromperie

C'est un habillage, un leurre, pour mieux attirer une clientèle ou même manoeuvrer le personnel. Tirer un maximum de profit des ressources humaines que sont personnel, clientèle et fournisseurs sans souci d'authenticité, produit la désqualification de l'entreprise et de son personnel et la disqualification progressive de l'entreprise sur son marché et auprès de son public.

Il y a la Qualité Complaisance

C'est un effet de mode, être au goût du jour est très mobilisateur, imiter les modèles les plus en vogue est enthousiasmant. Mais si cela n'est qu'artifice les lendemains déchanteront. Être proche des désirs d'une clientèle et soucieux des motivations du personnel est louable mais s'il ne s'agit que d'artifices, l'entreprise épuisera ses ressources humaines dans une fuite en avant. Il s'agit là bien sûr aussi bien de l'engouement pour la qualité que de ses conséquences pratiques si elles se limitent au trafic d'apparences.

Il y a la qualité et la surveillance

Son pain quotidien, c'est le défaut et non la qualité

La chasse au défaut a l'avantage d'être plus sérieuse,

plus objective, plus soucieuse de réalité et de

durée. Mais un défaut est une défaillance

de qualité, une absence. Ce qui compte, c'est la présence,

la valeur et non pas l'absence.

Si on ne connaît pas la "valeur" humaine de ses

objectifs qualité, on s'enferme dans le monde du défaut

et comme la perfection n'est pas de ce monde, tout le monde se

trouve coupable de défaillance. Les ressources humaines

ne sont plus que sources de défaut. C'est ce que l'on

entend dire ici ou là .

Oui pour éviter les défauts, non pour en faire

la seule valeur. Une chose sans défaut ne vaut rien si

elle n'a pas de qualité.

Au travers de ces quatre approches complémentaires de

la sphère de la qualité, il ne faut pas perdre

de vue l'essentiel. Elles ne valent que par la cohérence

qui les sous-tend. Elles ne valent que par le sens de la qualité,

celui d'une **qualité qualifiante**.

Ce **sens** de la qualité qualifiante c'est celui du

consensus entre tous les partenaires de l'entreprise.

La qualité médiatisée par les produits ou

services, c'est l'expression d'un sens commun entre :

► La direction et ses projets

-La clientèle et ses attentes

► Le personnel et son travail.

Développer la qualité c'est cultiver un consensus

sur le sens de la qualité qualifiante tant sur le plan

de la compréhension mutuelle qui réclame analyses

et discernement, que sur le plan de la dynamisation et de l'action.

Si dans la pratique le sens de la qualité qualifiante

se traduit par toutes sortes de tâches et d'opérations

dont on a vu un Ã©chantillon. Tout cela repose sur une question de mentalitÃ©. Encore faut-il avoir "**le sens de la qualitÃ©**". C'est bien souvent par une telle sensibilisation qui est une tÃ¢che Ã©ducative qu'il faut commencer dans l'entreprise. Les mÃ©thodes et les faÃ§ons de s'y prendre suivront plus naturellement.

Sans le sens de la qualitÃ© qualifiante, il n'y a que la lettre sans l'esprit et la vie n'est pas dans la lettre nous dit Saint Paul, mais dans l'esprit.

La QualitÃ© Qualifiante se dÃ©finit ainsi :

- ▶ La qualitÃ© c'est ce qui qualifie l'homme et l'entreprise,
- ▶ C'est la valeur de leur travail et de leurs produits.

La qualitÃ© des produits ou des services n'est pas seulement un ensemble de spÃ©cifications objectives mais c'est principalement un ensemble de valeurs humaines et par lÃ bien souvent subjectives.

La qualitÃ© intrinsÃ©que des produits est donc le

fruit d'une intersection. La valeur du travail fournit par l'entreprise et par son personnel. La valeur appréciable par ses partenaires et clients et qui est d'ailleurs bien souvent culturelle.

Le client de l'entreprise s'enrichit par la valeur des produits qu'il achète. C'est cette valeur qu'il achète et c'est l'entreprise qualifiée qu'il choisit. C'est le principe de la fidélisation indispensable à toute entreprise qui veut durer et il faudrait parler de "qualité de la clientèle", notion neuve à portée considérable.

Dans le travail de l'entreprise, la qualité c'est l'expression de la valeur de ses ressources humaines propre et de leur mise en oeuvre.

La qualité du produit ou service n'est rien d'autre que le fruit de la qualification du personnel et de celle de la direction de ce personnel. C'est ainsi que l'on ne peut pas se limiter à un aspect ou un autre de la qualité. C'est tout un univers, toute une sphère. Par contre on peut l'aborder par des voies différentes.

La Voie de la Direction

La qualification de l'entreprise, c'est la qualité de ses produits, de ses ressources humaines, de sa clientèle, de sa réussite et de sa pérennité. Tout cela est l'oeuvre d'une autorité de direction, c'est une question de politique, de projet et de stratégie d'entreprise.

Je regrette que l'on parle de "politique qualité" comme s'il s'agissait d'un accessoire secondaire. La qualité d'une entreprise se fonde d'abord dans sa politique, son projet même. C'est à ce niveau que la question peut être abordée, les méthodes ensuite viendront en leur temps. L'essentiel **dans cette voie, c'est le discernement des dirigeants et la pertinence de leur façon de diriger.**

C'est vrai aussi pour tout l'encadrement où une pédagogie de la qualité peut porter d'excellents fruits sans recettes particulières.

La Voie du Consensus et des Valeurs Collectives

Une entreprise c'est tout un monde fait de traditions, d'une **micro culture, de valeurs implicites.** Elle baigne dans un

milieu culturel qui a aussi ses valeurs et ses traditions. Rompre

avec tout cela est une erreur celle du modernisme.

Au contraire permettre à ces ressources de se valoriser

dans l'actualité. **Actualiser et moderniser les compétences**

et les traditions propres, par exemple, c'est la méthode

qu'empruntent notamment, quelque fois, les cercles de qualité.

C'est une **question d'animation**, de sensibilisation, de

communication. Les bonnes méthodes sont toujours celles

qui collent avec la culture et les mentalités des gens

concernés. Attention à la séduction des

modèles étrangers, y exceller peut amener l'entreprise

à perdre son âme et donc son efficacité.

Parlez-en aux dirigeants de certaines sociétés

françaises intégrées dans certains groupes

multinationaux.

La voie des projets motivant

La qualité de l'entreprise et son succès passent

aussi par les représentations qu'elle donne et qu'elle

se donne. Il ne s'agit pas de complaisance ou de faux semblants

mais une entreprise qui présente bien ce qu'elle veut

faire et ce qu'elle fait, se qualifie aux yeux de son personnel

et de ses partenaires. Pour cela, elle doit être **créative**

:

- ▶ créative sur le plan de ses ambitions

et **projets pour motiver** ses ressources humaines,

- ▶ créative sur le plan de **ses méthodes et façons**

de faire : organisation, conditions de travail, etc...,

- ▶ créative dans la conception et la **pertinence de ses**

produits sans être victime d'un modernisme dangereux,

- ▶ créative enfin dans la façon de se présenter : locaux, **image**, publicité, **design**.

Tous ces aspects sont liés entre eux. Voyez le débat

entre la publicité Citroën et la personnalité

d'elle de l'entreprise.

La Voie de la Gestion Qualitative

Il faut bien reconnaître que l'entreprise est en général

mieux équipée pour gérer le quantitatif

que le qualitatif.

Trop souvent la qualité se réduit à la quantité

dans un renversement des valeurs. Il ne faut pas confondre la

valeur et sa mesure, le discernement qualitatif et le déroulement

matériel. L'un n'exclue pas l'autre d'ailleurs.

La gestion qualitative, c'est justement affaire de discernement

et de mesure des qualités. **L'analyse des qualités**

et valeurs demande des attitudes et des outils spécifiques

qu'il s'agit de maîtriser :

► qualités et "valeurs"

de la **demande d'une clientèle**, d'un marché,

d'une culture avec leurs mentalités,

► qualités et valeurs des **produits et des services**

relativement à leurs producteurs et à leurs bénéficiaires,

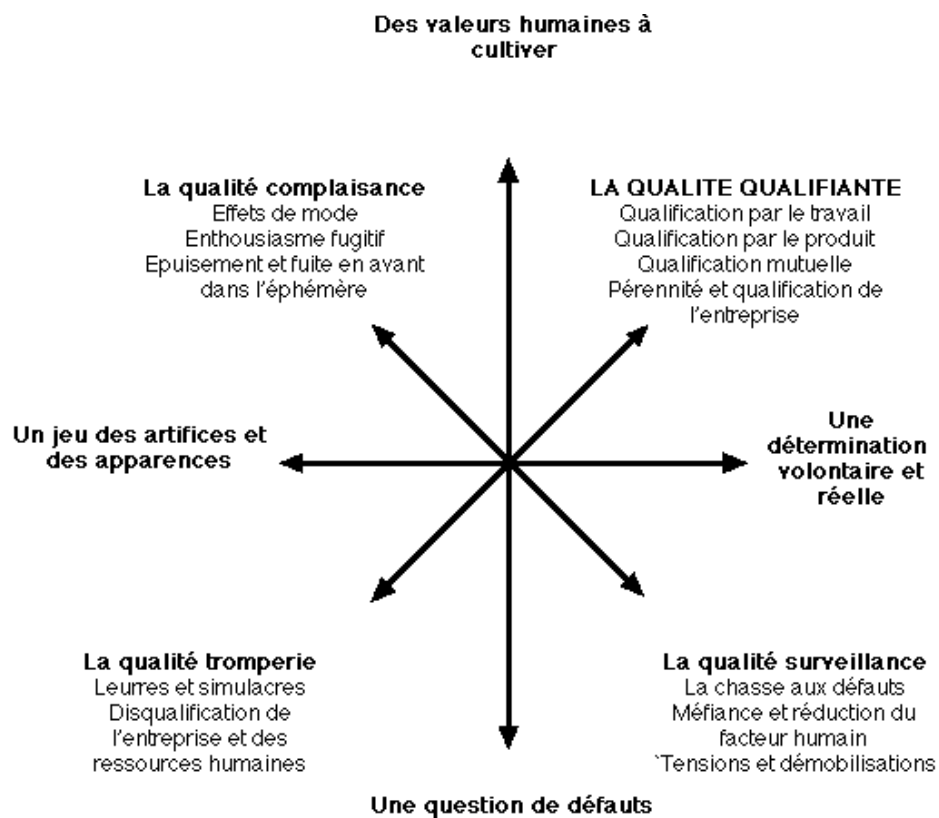
► qualités du **travail et des méthodes**,

► qualités des **personnes** enfin,

La gestion du qualitatif est un art et une technique qui réclame

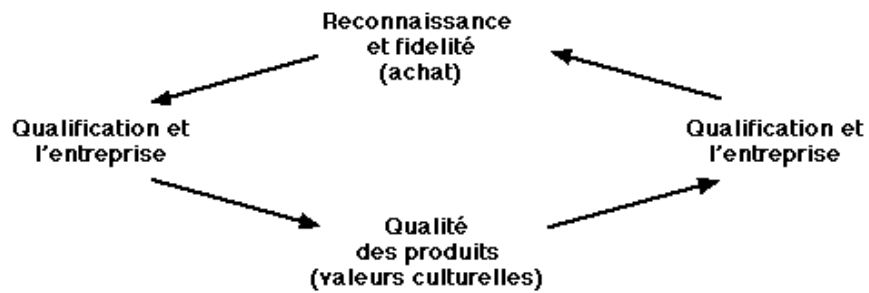
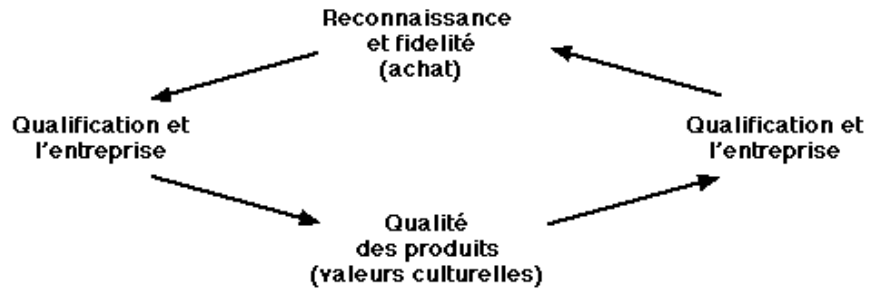
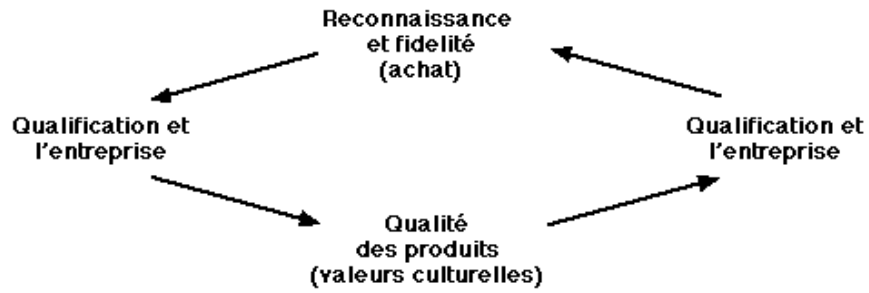
bien souvent le renouvellement des sciences et pratiques du management..

LE SENS DE LA QUALITE



La qualité, du cercle à la sphère

LA QUALIFICATION DE L'ENTREPRISE SUR SON MARCHÉ



LA SPHERE DE LA QUALITE

Les voies de la d'accomplissement et du d'veloppement

du sens de la qualité

pour la qualification de l'entreprise

de son personnel, de ses clients et partenaires

