

# **LE PROGRAMME QUALIFICATION ET LA METHODE**

**Roger Nifle mars 1996**

Si, depuis longtemps le souci de la qualité fait l'unanimité, celle-ci cache de grandes divergences de Sens. La normalisation ne suffit pas à garantir que les pratiques qualité concourent à développer véritablement la valeur des hommes et des organisations, et celle de leurs produits ou services.

Pour donner le meilleur Sens à la qualité, l'Institut Cohérences a établi une conception et des méthodes qui sont identifiées sous les termes de :

## **la qualité qualifiante**

A partir de la théorie des Cohérences Humaines de Roger NIFLE et ses méthodes, appliquées à la qualité depuis 1983.

Elle se réfère à l'expression, la réalisation et au développement des potentiels et valeurs des personnes et des groupes concernés. Elle permet aussi de placer sur une même échelle de valeur le niveau de service et le niveau de maîtrise des enjeux qualité.

Selon le niveau de maturité atteint, le développement de la qualité requière une méthodologie et des compétences différentes.

Pour beaucoup, l'étape de la certification normative, est utile. Au-delà, il faut passer de la certification à la qualification qui réclame l'intégration des critères subjectifs de valeur propre, d'originalité, d'identité et donc les moyens conceptuels et méthodologiques appropriés.

Vient ensuite la référence au bien commun. Elle justifie une politique qualité conjuguant une vocation originale avec l'intérêt général qu'elle peut servir.

## **NIVEAUX DE SERVICE ET NIVEAUX DE DEVELOPPEMENT DE LA QUALITE**

### **Niveau 0 - Les besoins de première nécessité**

La qualité requise : "Ne pas faire défaut"

Une simple question de bonne volonté.

Domaine de l'empirisme

### **Niveau 1 - Les attentes d'utilité**

Les critères de qualité : Efficacité , fiabilité ...

Une question d'assurance qualité .

Domaine de la certification

### **Niveau 2 - Les attentes identificatoires**

Les critères de qualité : Reconnaissance et mise en valeur

Une question de personnalisation des valeurs propres.

Domaine de la qualification

### **Niveau 3 - Les attentes d'intérêt général**

Les critères de qualité : La concourance au bien commun

Une question de responsabilité citoyenne

Domaine de la mission de service qualifié e.

## **LES PRATIQUES DE LA QUALITE QUALIFIANTE**

### **Niveau 1: L'analyse de la valeur qualifiée.**

Une méthode d'optimisation des produits et services  
et des processus d'organisation, de production et de contrôle.

Un retour aux sources perdues de l'analyse de la valeur grâce aux méthodes  
qualitatives issues de la théorie des Cohérences Humaines.

Prestations : Recherche d'optimisation en production

Elle consiste à organiser les moyens en fonction d'une hiérarchie des qualités  
requis. Les techniques de l'analyse figurative et de la créativité générative  
permettent en effet une maîtrise du qualitatif tout à fait neuve et l'établissement  
d'échelles de valeur indispensables à toute optimisation efficace.

### **Niveau 2 : L'équation qualification.**

Une méthode d'identification et de mise en valeur des qualités propres.

A ce stade, la qualité est un signe de valeur et, à ce titre, elle est aussi vecteur  
d'identification. La recherche des qualifications est le moyen d'identifier et mettre  
en valeur les qualités propres de façon à les reconnaître et les faire  
reconnaître.

L'équation qualification est la recherche d'identité entre les qualités offertes et  
les qualités attendues par le biais des qualités véhiculées. Des chaînes  
cohérentes de qualification peuvent être alors établies entre, notamment :

Qualification des hommes, des équipes, de l'entreprise (ou l'institution).

Qualification de l'offre générale, des produits, des services.

Qualification des moyens techniques, du management, des méthodes .

Qualification de la communication, des messages, de l'image.

Qualification des clients, des marchés, des modes de vie...

L'expression et la reconnaissance des qualités propres est le moteur d'une spirale vertueuse de qualification réciproque personnalisée. C'est la mise en oeuvre de la qualité qualifiante.

Prestations : Recherche et expression des qualifications

- Actions de qualification ciblées :

Analyse et conception des qualifications pour établir des chaînes qualifiantes: centrées client ou produit ou procédé ou compétences etc.

- Développement de la qualité qualifiante généralisée

- analyse des potentiels de qualification originale de l'entreprise

- définition d'un axe de cohérence et d'une stratégie qualité

- déclinaison dans les différents domaines concernés.

### **Niveau 3 : Une politique de service qualifié**

Une démarche d'accomplissement de la vocation originale de l'institution dans le contexte d'une recherche du bien commun.

La définition d'une mission de service qualifiée (identifiée et validée) réclame le réajustement du Sens et de la cohérence de l'institution au travers :

- de sa politique générale

- de son projet de développement

- de ses moyens et méthodes

- de ses critères d'évaluation et de contrôle.

Prestations : Recherche et développement d'une qualité "citoyenne"

- Elucidation de la vocation originale de l'institution (étude de cohérences)

- Repérage de son univers de pertinence (public, attentes, valeurs)

- Définition de la mission de service : problématique, apports qualifiés de l'institution

- Formulation et communication de la politique générale de service qualifié.

- Elaboration ou réajustement concerté du projet de développement

- Optimisation (participative) des méthodes et des moyens.

## **EVOLUTION DE LA QUALITE**

### **La Qualité Qualifiante**

### **Le Programme Qualification**

Lorsque la qualité n'est pas enfermée dans ses travers, la question de l'amélioration et du progrès dans la maîtrise du qualitatif et de la valeur se pose naturellement.

Exprimé au travers d'une philosophie de l'approche qualité : la qualité qualifiante, c'est un cercle vertueux d'amélioration de la qualité des hommes, des services, des entreprises qui est engagé. La qualité qualifie, c'est-à-dire qu'elle produit de la qualité en permettant, par exemple, d'identifier, de reconnaître et par suite développer les valeurs originales.

Mais qui dit amélioration, dit échelle de valeur et degrés de progression. A partir du concept de qualité qualifiante, une échelle d'évolution de l'approche qualité a été établie correspondant à une échelle des niveaux de service.

Négligeant ici un niveau spontané, où chacun fait de la qualité comme M. Jourdain pour le pire ou le meilleur, on distinguera trois générations pour le développement de la qualité.

### **Première génération : vers la certification.**

C'est l'assurance qualité en production. Bien faire et maîtriser ce bien faire. Les critères d'utilité notamment ou de fonctionnalité sont privilégiés. Pour cela tendre à une certaine norme, se situer par rapport à un standard est une bonne démarche qui s'est incarnée notamment dans le système des certifications.

Une fois cet examen de passage effectué et "l'assurance" de persévérance établie alors se pose la question: et après ?

### **Deuxième génération : vers la qualification.**

Il n'y a pas que le bien faire qui compte, il y a aussi le souci de l'adéquation aux attentes subjectives personnelles et culturelles des "clients". Le fait d'avoir privilégier les instruments quantitatifs et les aspects techniques a fait oublier et négliger la dimension qualitative et identificatoire. Le jeu des représentations et reconnaissances réciproques est déterminant pour établir les rencontres et les accords entre les parties, clients et fournisseurs par exemple.

La qualité est liée à la personnalisation de ces rapports par le développement de la qualification.

La qualification c'est l'identification et la mise en valeur des qualités propres.

L'équation qualification, c'est l'adéquation des qualités offertes et des qualités requises et donc la réciprocité des valeurs, leur reconnaissance mutuelle, originale et différenciée.

Le meilleur standard ne trouve pas forcément un client qui va y reconnaître ses valeurs propres. Il peut se trouver disqualifié.

Enfin, au-delà de la reconnaissance des valeurs réciproques, enjeu de l'étape "qualification" qui réclame une plus grande personnalisation, peut émerger le souci de références communes plus générales.

### **Troisième génération : le service qualifié**

La conscience d'appartenir à un même monde, une même culture, une même communauté fait qu'au delà des particularités, il y a des valeurs partagées. La

référence au bien commun devient le critère de toute qualité .

La qualité se définit par le concours au bien commun, en plus des niveaux précédents d'identité et d'utilité .

Par exemple partager un même souci de l'environnement est quelque fois un critère de qualité indispensable. En fait, chaque entreprise a une vocation spécifique qui la voue à concourir à un certain "bien commun" qu'elle s'efforce de partager avec ses clients et partenaires ainsi que son personnel.

La clé d'une politique qualité est justement l'é lucidation de cette vocation, du bien commun, qui l'exprime et du service qualifié par laquelle elle s'accomplira.

La politique qualité en découlera. S'y intégreront évidemment, mais de façon nouvelle, qualification et assurance qualité (différenciation personnalisée du bien commun et traduction pratique particularisée).

Quelques entreprises abordent intuitivement la troisième génération mais un plus grand nombre cherche à définir le concept et la méthode d'une deuxième génération après l'assurance qualité .

C'est ici que le programme qualification prend toute sa place. C'est un programme cadre qui demande à être personnalisé et qui introduit à tout une culture du qualitatif et de la dimension subjective des valeurs personnelles et culturelles. Tout un aspect méthodologique et tout un aspect pédagogique sont intégrés pour maîtriser, avec un nouveau niveau de professionnalisme, l'évolution de la qualité pour un nouveau niveau de service.

Le programme qualification peut être appliqué à une entreprise, une organisation, une collectivité , un établissement, un secteur, une équipe ou un projet. Il doit être alors aménagé en conséquence.

## **LE PROGRAMME QUALIFICATION**

### **1) Identifier la qualification générique originale de l'entreprise (organisation, institution, équipe, etc.)**

La qualification propre, identification d'une valeur originale est ce qui est le plus difficile pour les personnes comme pour les entreprises. Cela reste inconscient, intuitif ou erroné par illusion ou décalage.

Cette prise de conscience permet d'en faire l'échelle de valeur régulatrice de l'ensemble de l'activité , concentratrice des efforts internes et de l'impact sur l'environnement. La personnalité affirmée de l'entreprise mobilise le corps social et crée des relations plus fortes, plus fidèles et plus fructueuses avec les partenaires.

La méthode : Elle comporte d'abord deux phases.  
Une phase d'analyse des potentiels puis une phase d'appropriation par les

responsables (équipe de direction par exemple).

Phase d'analyse des potentiels.

-> Choisir la source des potentiels de référence et, par exemple :

- la direction générale
- le corps social
- l'expérience antérieure
- un marché, une cible
- une référence choisie spécialement
- un service ou un produit de référence
- des moyens compétences, procédés.

-> Elucider la qualification générique originale

Utilisation d'une technique très performante, l'analyse figurative (travail d'expert ou de groupe après une écoute appropriée).

Phase d'appropriation.

L'évaluation de la cohérence qualification de l'entreprise permet l'expérimentation et la validation, puis l'évaluation des écarts qualitatifs.

-> Application en interne

- management et ressources humaines
- communications et représentations
- productions et modes d'actions

-> Application en externe

- univers de pertinence, marché, cible
- profil et culture, cœur de cible
- segmentations significatives.

## **2) Optimisation de l'existant, le plan qualification**

a) Reformulation des critères de qualification des grandes fonctions de l'entreprise.

Chaque fonction concourt à la qualification générique de l'entreprise. Elle doit donc adopter la même échelle de valeur et la reproduire dans les termes spécifiques.

La méthode . Les responsables et les équipes doivent proposer une reformulation de la qualification générique déclinée dans leur domaine.

Elle doit faire ensuite l'objet d'une discussion en équipe de direction pour faciliter l'ajustement et l'appropriation collective d'une même qualification générique et ses déclinaisons.

b) Etablissement d'un plan "qualification" sectoriel.

Chaque secteur procédera de la même façon à la déclinaison à ses principales préoccupations. Après la reformulation des critères propres, l'évaluation des écarts et la recherche d'actions d'ajustement permettant d'élaborer un plan "qualification".

La méthode. Même principe de concertation aux différents niveaux autour des préoccupations spécifiques. Remontée des plans qualifications au niveau des

secteurs, validation et remontée au niveau de l'équipe de direction pour validation finale.

### **3) Intégration et généralisation et développement de la culture "qualification"**

Les entreprises ont plus une culture quantitative que qualitative sauf pour quelques spécialistes. Le plan qualification doit donc commencer par trouver sa cohérence autour de la qualification générique de l'entreprise.

C'est l'occasion d'un apprentissage par ceux qui sont les garants des valeurs portées et exprimées par l'activité de l'entreprise : ses responsables hiérarchiques, dirigeants et managers. C'est le premier pas d'une macro-pédagogie qui sensibilise le corps social à cette optique "qualification".

Le deuxième pas consiste à généraliser cette culture par l'appropriation des notions, outils et méthodes du qualitatif et le développement systématique de son application de façon plus responsable et autonome (personnalisation).

Si la hiérarchie aura toujours à assurer la cohérence d'une qualification générique (c'est son rôle), chaque activité doit ajuster sa qualification propre et s'assurer de l'équation "qualification" entre les différents paramètres (Exemple : poste de travail/recrutement; produit/client; compétence/objectifs de production; buts/stratégie; moyens/finalités, etc.)

La méthode. Une formation-action permet de découvrir l'application des méthodes de qualification en participant en situation réelle à leurs utilisations :

- Méthode d'analyse des qualifications avec "l'analyse figurative",
- Méthode de conception et de recherche de solutions autour de la "créativité générative",
- Méthode d'optimisation par l'analyse de la valeur qualifiée (retour aux sources perdues de l'analyse de la valeur).

### **4) Evaluation "qualification"**

Une évaluation périodique de l'évolution grâce au plan qualification est nécessaire. Elle permet :

- de prendre conscience collectivement des progrès réalisés et à faire (renouvellement du plan),
- de renforcer le consensus autour des valeurs partagés et par suite la liberté créatrice et innovatrice de chacun.
- de tirer les enseignements de l'expérience et ainsi d'améliorer la qualification collective, principe de la spirale vertueuse de la qualité qualifiante.

La méthode. Chaque entreprise doit trouver sa manière propre d'évaluation et de participation. Une conception stratégique initiale et un premier pilotage extérieur permettront la présence d'un œil extérieur jouant un rôle symbolique régulateur pour garder le bon cap.

[Panneau d'information](#) - [Accueil du site](#)