

# LE SENS DE LA QUALITE

## La qualité qualifiante dans une sphère de qualité

Roger Nifle 1985

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 mené 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'intégrons à l'Institut COHERENCES dans l'idée de : **La Sphère de la Qualité**

Auparavant pour débayer 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 apparaître 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 déqualification 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 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 échantillon. Tout cela repose sur une question de mentalité. Encore faut-il avoir "**le sens de la qualité**". C'est bien souvent par une telle sensibilisation qui est une tâche éducative qu'il faut commencer dans l'entreprise. Les méthodes et les façons de s'y prendre suivront plus naturellement.

Sans le sens de la qualité 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 Qualité Qualifiante** se définit ainsi :

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

La qualité des produits ou des services n'est pas seulement un ensemble de spécifications objectives mais c'est principalement un ensemble de valeurs humaines et par là bien souvent subjectives.

La qualité intrinsèque des produits est donc le fruit d'une intersection. La valeur du travail fournit par l'entreprise et par son personnel. La valeur appréciée 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 là 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 séparer 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 là 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 réelle 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 :

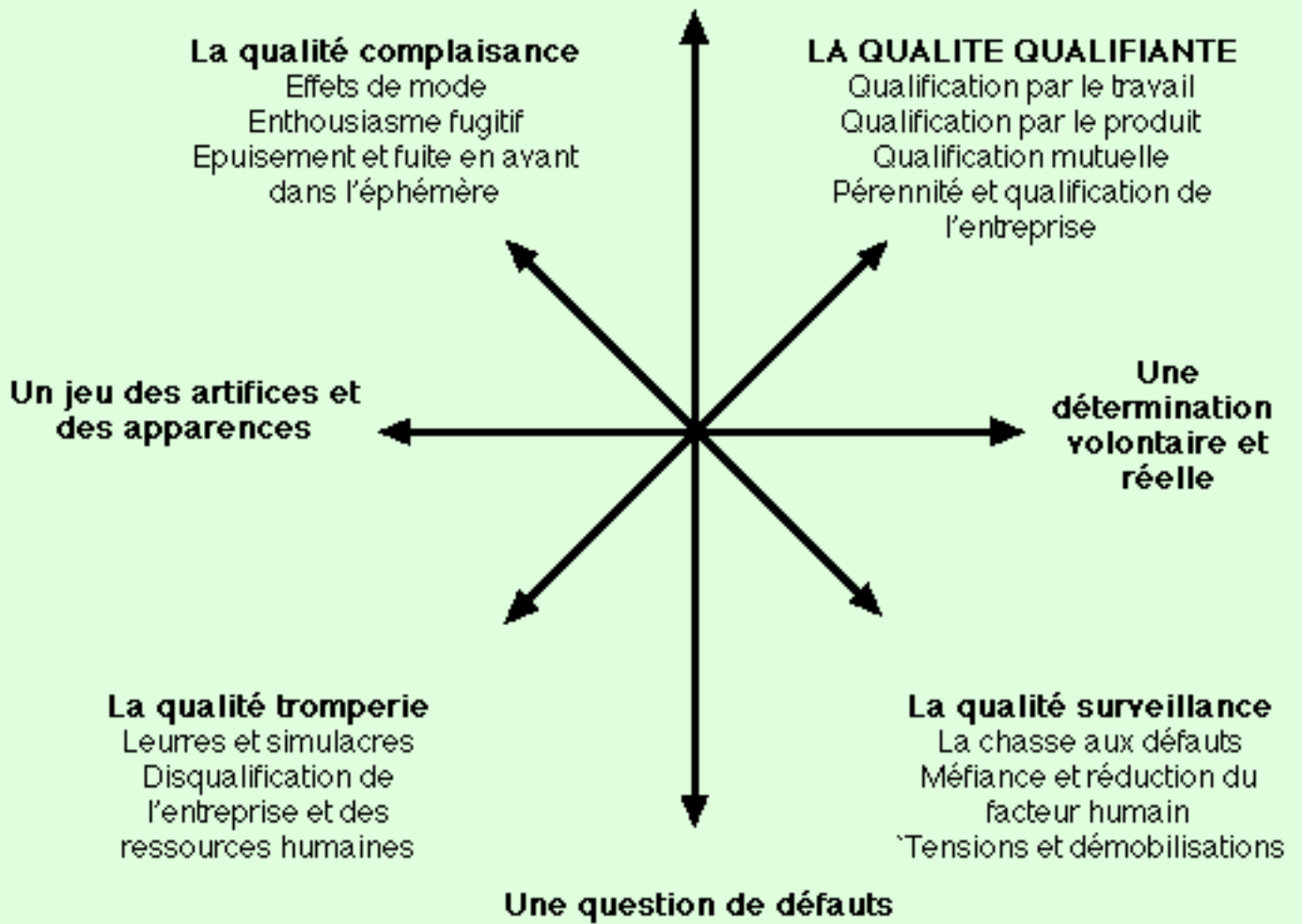
- qualités et "valeurs" de la **demande d'une clientèle**, d'un marché, d'une culture avec leurs mentalités,
- qualités et valeurs des **produits et des services** relativement à leurs producteurs et à leurs bénéficiaires,
- qualités du **travail et des méthodes**,
- qualités des **personnes** enfin,

La gestion du qualitatif est un art et une technique qui réclame bien souvent le renouvellement des sciences et pratiques du management..

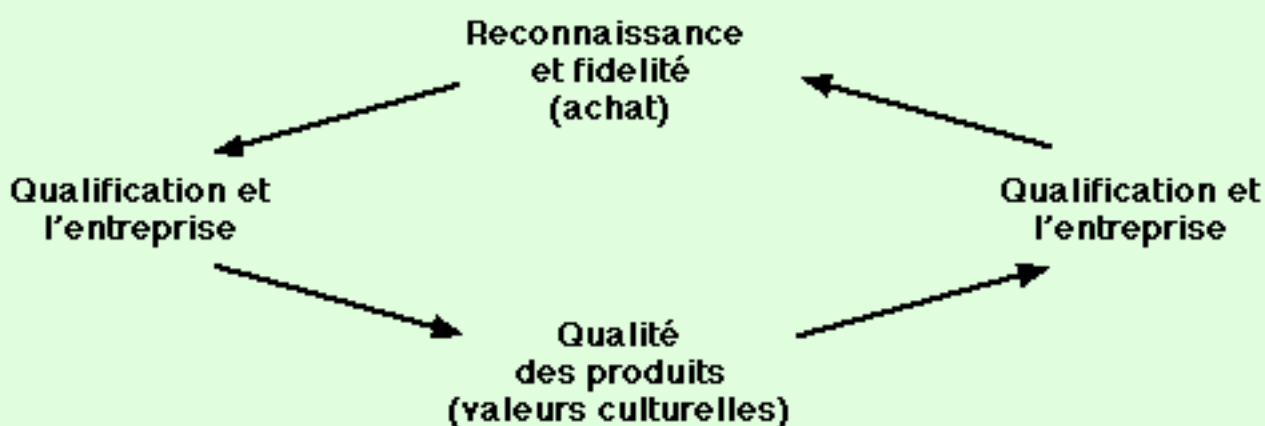
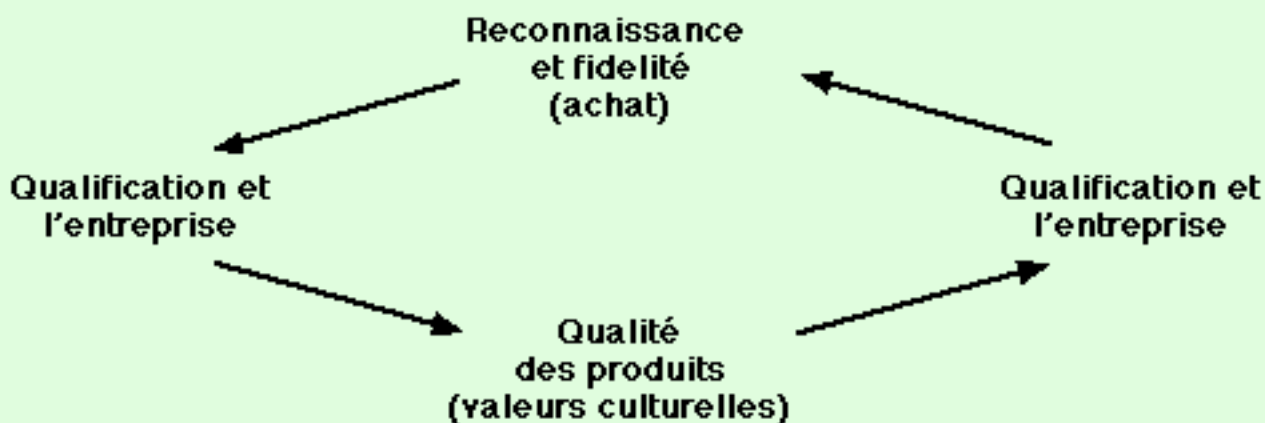
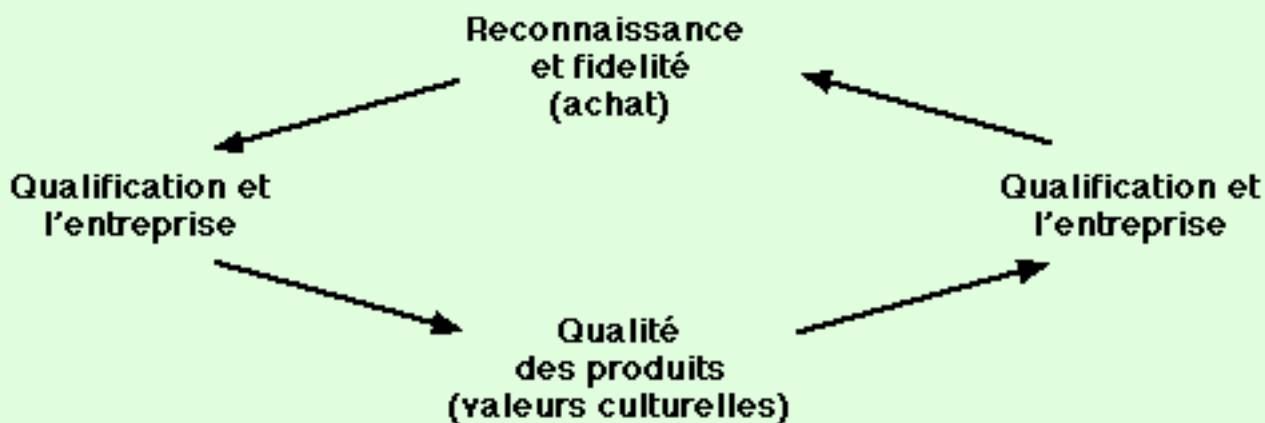
---

## LE SENS DE LA QUALITE

**Des valeurs humaines à cultiver**



## LA QUALIFICATION DE L'ENTREPRISE SUR SON MARCHÉ



---

## LA SPHERE DE LA QUALITE

Les voies de la détermination et du développement  
du sens de la qualité  
pour la qualification de l'entreprise

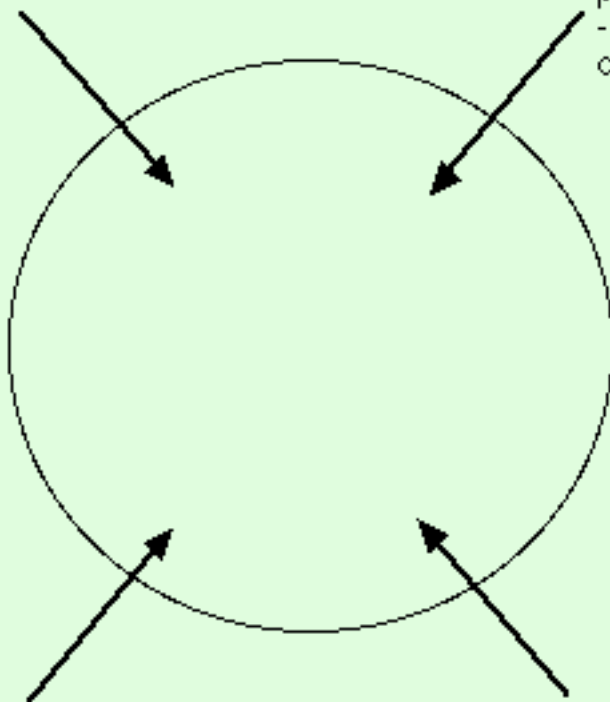
## de son personnel, de ses clients et partenaires

### La voie de la direction

- politique
- projet
- autorité
- méthodes

### La voie des valeurs partagées

- détection
- animation
- actualisation des potentialités et des traditions
- relations et communications



### La voie des projets motivants

- projets et ambitions
- image et design
- créativité
- innovation
- façons de faire

### La voie de la gestion qualitative

- analyse des valeurs
- discernement et mesure des qualités
- choix et contrôle qualité
- entretien des qualités et qualifications

**Pour toute information, ou conseil, intervention, formation, prendre contact avec :**

### **L'INSTITUT COHERENCES**

**Chemin de Pinton  
26780 ALLAN**

**TEL : 04 75 91 81 75**

**EMAIL : [rnifle@coherences.com](mailto:rnifle@coherences.com)**

**(Précisez le domaine ou le texte qui vous intéresse)**

---

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