

## Editorial by ROGER NIFLE<sup>1</sup>

### Le management de la qualité dans les systèmes d'éducation et de formation

Le point de vue de l'Humanisme Méthodologique est celui d'une conception des affaires humaines centrée sur l'homme, c'est-à-dire :

- Les phénomènes humains, tout est phénomène humain dans les affaires humaines.
- Les finalités humaines, rien ne s'évalue pour l'homme qui ne pose les questions de Sens, humain, et du devenir ;

Je dis tout de suite que cette conception anthropocentrique n'exclue ni la foi en Dieu, ni la science des réalités universelles. L'Humanisme Méthodologique propose d'assumer pleinement notre humanité dans toutes ses dimensions mais aussi en toute responsabilité et ce méthodiquement.

Il y a une vingtaine d'années, le développement de la question de la qualité en France dans les entreprises a conduit à mobiliser les ressources de l'Humanisme Méthodologique : la théorie du Sens et des Cohérences Humaines, l'ingénierie du Sens et des Cohérences Humaines.

Cela a donné lieu notamment à l'analyse des Sens de la notion de qualité et des conceptions et pratiques qui s'y rattachent. Cela a donné lieu aussi au développement de la notion de niveaux de qualité, niveaux de service et niveaux de maîtrise. Ce sont les transpositions de ces deux analyses au domaine de l'éducation et des systèmes de formation qui seront présentés ici. Elles seront complétées par une indication sur la méthode qui permet d'ébaucher une démarche pour l'action.

Les analyses sont fondées sur le discernement des Sens. Leur profondeur conduit à des éclairages crus sinon cruels pour certaines approches. Je crois que les enjeux sont trop importants pour tomber dans les erreurs et les errances qu'ont connu les entreprises. C'est à la sagesse humaine inspirée qu'il faut faire appel en de telles matières.

---

<sup>1</sup> Fondateur de l'Humanisme Méthodologique, France

## **1° PARTIE : SENS DE LA NOTION DE QUALITÉ, SENS DE LA QUALIFICATION DES HOMMES.**

L'analyse des Sens et Cohérences met en évidence toute une palette de Sens. Chacun est le principe sur lequel repose une certaine conception, un type de finalité et un certain type de démarche, les trois cohérents parce qu'ayant le même Sens. Seulement, on va le voir, tous ces Sens ne se valent pas et c'est pourquoi le discernement des Sens exige choix et engagement.

### **1) Première alternative de Sens**

**Ou bien** la notion de qualité s'attache à exprimer les caractères intrinsèques d'une chose, d'une personne, de la considérer es-qualité, ce quelle est, telle quelle est, question de fond.

**Ou bien** la notion de qualité s'attache aux apparences, à l'habillement ou l'affichage. Elle est alors un accessoire, un plus, une présentation séduisante, un jeu d'apparence, question de forme.

S'opposent ainsi deux conceptions de l'éducation et la formation :

**Ou bien**, il s'agit de développer les potentiels de la personne, élève, apprenant, étudiant et se soucier de critères de maturité,

**Ou bien**, il s'agit de lui faire adopter des modèles de savoir, de comportement pour qu'il acquière une apparence séduisante et se soucier de critères de conformité.

Pédagogie centrée sur l'apprenant ou pédagogie centrée sur les modèles (contenus ou comportements).

La question de l'ordre des fins et des moyens est posée par ces oppositions de Sens. Il ne faut pas faire semblant que tout se vaille, humainement parlant.

### **2) Deuxième alternative de Sens**

**Ou bien** la notion de qualité se réfère à des valeurs, valeurs humaines, valeurs partagées et en définitive aux valeurs qui sont des indicateurs du Sens du bien commun. Elle est centrée sur le bien, l'aspiration au bien.

**Ou bien** la notion de qualité est identifiée à l'absence de défauts, à l'élimination des manques, à la chasse aux fautes, aux défaillances, aux faiblesses. Elle est centrée sur le mal, obsédée par le mal, obsession qui suffirait à définir le bien.

Deux conceptions de la formation et de l'éducation s'opposent alors d'évidence.

**Ou bien** il s'agit de cultiver des valeurs de mettre en valeur selon les critères du bien commun (une charte nationale par exemple). Éduquer, former, c'est cultiver au plein sens du terme. La qualité de l'éducation s'évalue au niveau de culture selon un "système de valeur" et une "échelle de valeurs",

**Ou bien** il s'agit de combattre les fautes, les défaillances, une sorte de dressage uniquement occupé à détecter les fautes, à mettre en défaut, à sanctionner les défaillances.

Qui peut dire que ces conceptions n'existent pas, même à grande échelle.

Zéro défaut ne donne aucune valeur. Un haut niveau de culture réduit évidemment les défaillances, en second lieu.

A partir de ces quatre Sens de la qualité nous en discernerons quatre autres qui seront les supports de quatre "modèles éducatifs".

### **Le pire : La qualité tromperie et l'éducation manipulation**

Conjuguant obsession de la chasse au défaut et jeu d'apparences, on voit bien comment la notion de qualité peut être synonyme de camouflages, de mystification, de "publicité mensongère". Effet de ruse et d'habiletés, la qualité est ici le vecteur d'une "tromperie sur la marchandise".

Le maniement habile des faux semblants, des formules toutes faites, des comportements avantageux, c'est le message et le produit d'une éducation entièrement centrée sur l'effet produit "savoir se vendre", faire semblant, avoir l'examen et cela dans un effort certain pour masquer ses défaillances et exploiter celles des autres. Il y a des réussites fondées sur une telle école et des écoles focalisées sur ces formations qui ne visent ni savoir être, ni savoir, ni savoir-faire mais un "savoir s'y prendre", pédagogie du mépris de bout en bout.

### **L'alternative de l'erreur : La qualité réductrice et l'éducation éliminatoire**

Conjuguant la chasse au défaut et le développement de caractères intrinsèques, la qualité devient une discipline obtuse. Règles rigides, surveillance soupçonneuse, exigence culpabilisatrice, c'est tout un arsenal de contraintes, d'épreuves, d'injonction de perfection dans la matérialisation des choses qui est développé. Le "client" est transformé en une figure sévère qui condamne et sanctionne mais n'apprécie pas.

L'éducation on le voit peut trouver là un modèle "disciplinaire" consistant principalement à organiser des épreuves de sélection avec des éliminatoires résultant de la "prise en défaut" des élèves. Non le client n'est pas roi, ni l'éducateur, non la nécessité n'est pas le seul moteur de l'existence humaine pas plus que les "besoins" impérieux.

### **La qualité complaisance et l'éducation "à la mode"**

Conjuguant la qualité jeu d'apparences, séduisantes et culture de valeurs communes alors elle ne se définit par la "satisfaction" des clients. La qualité c'est ce qui plaît. Il faut donc séduire mais aussi être dans le courant, être à la mode. On peut concevoir un "marketing de la demande" qui joue sur la complaisance, question d'emballage et de modèles à la mode ;

L'éducation et la formation trouveront là un modèle, un modèle à la mode ou une collection de modèles autant de recettes opportunes. Théâtre de la séduction, culture de la complaisance, voilà l'équation d'une pédagogie moderne et aussi de l'emprunt de recettes à la mode. S'il y a efficacité "commerciale" de cette logique il n'y a aussi que faux semblants.

Dans une période de refondations, dans une période de volatilité des modèles, des marchés, comment construire une éducation durable ? Comment sur cette volatilité des "demandes" construire des systèmes d'éducation véritables, une réelle formation des hommes ?

### **La qualité qualifiante**

La qualification des hommes et la qualité des choses sont ici, dans ce Sens, inscrits dans une spirale vertueuse. La qualité conjugue développement du caractère intrinsèque des choses, du potentiel des hommes avec la culture des valeurs du bien commun.

La qualité se réfère aux valeurs, non pas plaquées, artificielles, mais intrinsèques, valeurs culturelles des uns et des autres. Elle est le fait d'une culture d'une maîtrise personnelle ou collective et en cela d'une qualification. Elle est exercice de maîtrise et en cela qualifiée.

**La qualité qualifiante est culture des valeurs propres**, celles des personnes, celles d'une institution, celles d'une région, celles d'un pays.

Les valeurs propres se réfèrent toujours aussi à un bien commun qui dépasse le "propre" de chacun. Dit autrement il n'y a de valeurs que par rapport à un bien commun, une communauté de devenir. Notons que la qualité qui se référerait à une demande pure ou une offre pure sont fallacieuses. C'est toujours dans l'articulation du singulier et du collectif que se détermine la qualité qualifiante.

**L'éducation qui s'y rattache est celle de la culture des potentiels propres en référence aux valeurs communes.** La qualification est un chemin de maîtrise. Elle passe par une "discipline" de l'expérience, de la conduite, conjugaison du singulier et du communautaire. C'est ainsi que l'on peut former des hommes qualifiés dans une communauté de valeurs, une communauté culturelle. On n'oubliera pas les communautés de communautés et le rôle que chaque communauté est appelée à jouer dans des communautés plus larges.

C'est ainsi que la formation et l'éducation ne visent pas que des personnes mais aussi des groupes, des communautés entières. C'est pour cela que j'ai forgé le concept de macro pédagogie permettant d'envisager cette formation commune à l'échelle de grandes communautés.

Le Sens de la qualité qualifiante détermine ainsi une position de principe nettement différenciée d'autres tentatives ou tentations. Il ouvre des perspectives à la fois traditionnelles, humainement parlant, et tout à fait nouvelles par rapport aux situations du monde d'aujourd'hui.

Alors que faut-il faire pour prendre la qualité, l'éducation, la qualité des systèmes d'éducation dans le bon Sens ?

Faut-il chercher un modèle de la "bonne qualité" selon tel ou tel standard et s'y conformer ?

Faut-il dénoncer et faire la chasse à toutes les pratiques et conceptions erronées ?

Ni l'un, ni l'autre.

Il s'agit de cultiver les valeurs propres "culturelles" tout en les déclinant à tous les niveaux et les confrontant aux communautés autres, jusqu'à l'échelle de la mondialisation.

## **2° PARTIE : LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ - ÉCHELLE DE VALEURS ET NIVEAUX DE QUALIFICATION.**

Un apport de l'Humanisme Méthodologique est celui de la conception des niveaux d'évolution humaine, âges de la vie, ou niveaux de maturité, de maîtrise, de qualification et encore de service. Maîtrise et service sont liés, le maître est serviteur. Niveaux de maîtrise et de qualification interviennent dans l'exercice de toute profession, de toutes charges mais aussi, on s'en doute, en matière d'éducation et de formation. Qu'il en aille de la maturité humaine individuelle, collective ce n'est que recentrer les valeurs sur l'homme et non sur une quelconque complexité technique.

C'est ce critère de niveau de maîtrise donc de qualification et de qualité de service (ou de produit) qui va intervenir dans le "management de la qualité" ou encore dans la conduite de tout projet de "qualification".

Les niveaux principaux de conscience ou de maîtrise humaine sont les suivants :

### **Niveau 0 : Le niveau émotionnel, affectif, pulsionnel.**

C'est le niveau du critère des envies et des craintes, répulsions et attractions. S'il s'agit d'une dimension de toute expérience des situations humaines, y établir ses critères conduit à rester dans un archaïsme confusionnel et passionnel (pathos) ; le degré 0 de la maîtrise.

### **Niveau 1 : Le niveau primaire, factuel**

C'est celui de l'expérience des faits, des opérations et de leurs effets, l'apprentissage comportemental, pragmatique. Les bases d'une habileté au quotidien, d'un savoir-faire opérationnel. Cependant le niveau primaire ne voit qu'à court terme, dans l'espace du rapport cause effet.

Le niveau primaire est déjà un niveau de maîtrise mais qui a besoin d'être "encadré" par le niveau secondaire. Cela est à penser en termes de "niveaux de qualification" mais aussi de niveau de management... de la qualité de l'éducation ou la formation.

**Niveau 2 : Le niveau secondaire, les représentations (mentales) et leur maîtrise par la Raison**

La capacité de se représenter les choses, le monde, nos affaires, la qualité, l'éducation, les valeurs, les projets, etc. correspond à un niveau de conscience ou de maîtrise humaine.

La cohérence des représentations, leur étendue, l'intégration de leur diversité sont autant de critères de développement de ce stade secondaire.

Seulement il n'est plus grande maîtrise, plus grande qualification que s'il s'exerce à propos des composantes primaires et affectives et pas s'il veut s'en échapper.

La civilisation occidentale, notamment, a largement développé ce niveau en son temps forgeant la plupart de nos modèles. Elle est aujourd'hui en crise, crise des représentations et donc des modèles avec des tentatives de crispation, de fuite en avant ou de régressions.

La mutation du monde actuel est un appel au dépassement de ce stade d'évolution, de ce niveau de maîtrise et de qualification. Cela concerne tous les domaines, ceux de l'enseignement en particulier. Le niveau secondaire doit être orienté par une maîtrise du Sens.

**Niveau 3 : Le niveau tertiaire est celui du discernement, de la détermination et de l'engagement du Sens.**

Diriger c'est donner le Sens et cela suppose un certain niveau de maîtrise humaine. Le niveau tertiaire est celui qui considère le Sens et les conSensus dans les communautés humaines, communauté de Sens, et aussi le Sens dans toutes les affaires humaines, entreprises et projets, conceptions et actions.

Le niveau secondaire, celui des représentations cherche à maîtriser les signes, les modèles, les formes et formulations. Le niveau tertiaire cherche sa maîtrise dans le Sens c'est-à-dire l'essentiel. Il fait le lien entre le Sens du bien commun, les représentations qui l'expriment

ou le traduisent et les actions qui le matérialise sans négliger les affects auxquels nous sommes sensibles.

Envisageons ici les quatre stades d'évolution et de qualification humaine, y compris professionnelle en rapport avec les niveaux de qualité et de service :

- service des affects (vécus)
- service des faits (utilités)
- service des représentations (identifications, qualifications)
- service du Sens du bien commun (valeurs propres et communautaires).

Il y a là les principes d'une hiérarchie dans les enjeux de l'éducation, de l'enseignement et aussi évidemment dans les niveaux de management des systèmes et projets éducatifs et ainsi leurs niveaux de qualité et de qualification. La traduction pratique de cette grille de niveaux est d'une importance considérable.

On peut déjà prendre la mesure de certaines façons d'aborder les questions de qualité, envisager la pertinence des différents niveaux mais aussi la nécessaire hiérarchie de maîtrise dans le management de la qualité.

Soulignons que nous sommes là dans l'optique de la qualité qualifiante et que ce que l'on vient de voir vaut pour les entreprises, les systèmes d'éducation et toutes organisations humaines. Il y a là une communauté de principes, de langage et d'enjeux salutaires.

### **3° PARTIE : LA MÉTHODE**

Il n'y a pas de conception sans une pratique implicite, ni de pratique sans une conception implicite. Dans le Sens et la perspective ébauchée ici comment traiter les problèmes qui se posent à tous les niveaux ?

Le cycle de l'action est à l'envers de celui de l'évolution des niveaux de maîtrise, le souhaitable c'est alors de commencer par la maîtrise du Sens, Sens du projet, Sens du bien commun à discerner, à adopter, à engager. C'est le plus haut niveau de responsabilité et de maîtrise à mobiliser.



Très précisément vous verrez ici la chance qu'une Charte nationale d'éducation et de formation ait posé le Sens du bien commun en la matière.

Ce Sens est cependant traduit en mots, dans une formulation, un système de représentation qui constitue la charte. Il reste sans cesse à le discerner, à l'approfondir mais aussi à le décliner à tous les niveaux.

Déjà la charte nationale invite le niveau régional à trouver son Sens propre, je dirai aussi sa vocation dans le projet national de même que la vocation de celui-ci dépasse les frontières du Maroc. De même chaque projet, chaque établissement, chaque opération doit d'abord trouver son Sens, on doit être aidée pour le trouver (il existe différentes méthodes pour y contribuer).

Ensuite en second lieu ce Sens doit être traduit en "représentations", modèles, référentiels, projets, organisations, méthodes et ce à chaque niveau de déclinaison. La cohérence des projets repose déjà sur la pertinence de leur Sens mais aussi sur la rationalité de leurs représentations. Il y a néanmoins toute une créativité à mobiliser où l'imaginaire prend part à la construction de représentations cohérentes et pertinentes, à la conception des projets, des stratégies, des méthodes.

Déjà à ce stade on pourrait suggérer que les principes fondamentaux de la charte nationale soient appropriés et retraduits à tous les niveaux puis déclinés en projets répondant aux différents aspects qui constituent l'œuvre et le système éducatif.

Sont à mobiliser discernement (de Sens), détermination (autorité de direction), créativité pour la conception des projets dans toutes leurs dimensions y compris opérationnelle.

Ensuite vient le temps de l'action proprement dite, mise en œuvre factuelle des plans et programmes et ce dans la durée évidemment.

En effet reste ensuite à apprécier et évaluer ce qui est fait (va être fait, est en cours ou a déjà été fait). Évaluer c'est confronter à un système de valeur à une échelle de valeur. C'est bien la qualité qu'il s'agit d'évaluer, la qualité qualifiante bien sûr.

L'évaluation porte d'abord sur la pertinence :

- Est-ce que ça va dans le bon Sens ?
- Est-ce que c'est cohérent et donc rationnel, prenant en compte tous les facteurs (selon leur Sens).
- Est-ce que c'est performant autrement dit est-ce que les résultats tiennent leurs promesses à la mesure des moyens mobilisés.

Cette évaluation a une importance capitale. Elle instaure la boucle "vertueuse" de qualification, de progrès dans la maîtrise et dans la qualité et fait de la qualité qualifiante une dynamique de progrès dont nous avons vu les conditions, bien rapidement il est vrai :

- Le Sens d'abord
- Les marches de progrès ensuite
- La méthode enfin.

## **CONCLUSION**

Le management de la qualité dans les systèmes d'éducation et de formation. Nous avons vu que tous les termes : management, qualité, éducation et formation relèvent des mêmes problématiques de qualification et de niveau de maîtrise humaine des affaires humaines.

Alors quel système peut-il engager tout cela dans une bonne voie ?

Certainement pas un système mécaniste qui adopterait quelque recette ou méthode standard. Il faut que ce terme de système soit lui aussi interrogé eu égard à son Sens. L'Humanisme Méthodologique pourrait être vu comme une systématique mais pas un système.

Nous avons parlé de système de valeurs comme ensemble structuré, hiérarchisé de critères, indicateurs du Sens du bien commun.

Bertalanffy, auteur de la théorie générale des systèmes, nous alerte sur le fait qu'un système n'est qu'une représentation des choses qui reste soumis à l'intentionnalité humaine. Cela nous amènera à lier le système au Sens. C'est d'abord une représentation et un engagement systématique du Sens du bien commun et sa traduction cohérente dans l'action.

Le système d'éducation et de formation ne peut être que la représentation projetée (projet) qui traduit le Sens du bien commun (la charte) et le décline dans l'action par le biais des structures et des moyens ad hoc comme dans les niveaux factuels. C'est à toutes les échelles que le principe et la méthode doivent être déclinés. C'est là l'ouverture à toute un questionnement praxéologique dont l'éducation et la formation sont un chapitre essentiel. L'Humanisme Méthodologique en propose différents moyens. Avec l'ingénierie du Sens et des cohérences humaines.