

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE ABOU-BEKR BELKAID-TLEMCEM
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION
& DES SCIENCES COMMERCIALES



*Mémoire pour l'obtention d'un Magister
Option : Gestion des Ressources Humaines*

Thème :

**LA COMMUNICATION INTERNE
POUR FAIRE ADHÉRER
A UNE DÉMARCHE QUALITÉ**

Présenté par:

LAKMACHE Amina

Encadreur:

**Pr. BENDI Abdellah. A
Co. Encadreur:
Dr. CHAIB Baghdad**

Les Membres du jury

**Pr BENGHABIB A.
Pr BENDI Abdellah. A
Dr CHAIB Baghdad
Dr TAOULI Mustapha
Dr SAHAL SIDI M^{ed}**

**Université de Tlemcen
Université de Tlemcen
Université de Tlemcen
Université de Tlemcen
Université de Tlemcen**

**Président
Encadreur
Co. Encadreur
Examineur
Examineur**

Année Universitaire 2005-2006

Table
des matières

Table des Matières

<i>Introduction générale</i>	1
<i>Premier chapitre :</i>	<i>Management de la qualité</i>

La première section : Présentation générale du Management de la qualité

I- La Qualité	6
I.1-Comment définir la qualité ?	6
I.2- Développement et historique de la qualité.....	7
I.3-Pourquoi la qualité?	10
II-Le management qualité	13
II.1-Les principes de management de la qualité.....	13
II.1.1-L'orientation client.....	13
II.1.2-L'engagement de la direction (le leadership).....	14
II.1.3-Implication de personnel.....	15
II.1.4-Approche processus.....	15
II.1.5-Management par approche système.....	15
II.1.6-Amélioration continue.....	16
II.1.7-Approche factuelle pour la prise de décision.....	16
II.1.8-Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.....	16
II.2-Système de management de la qualité.....	17
II.3-La norme ISO 9000/2000 et le SMQ (Système de management de la qualité).....	17

La deuxième section : La normalisation

I- La normalisation	18
I.1-Définition.....	18
I.2-Historique de la normalisation dans le monde.....	18
I.3-La norme.....	19
I.4-Les rôles de la norme.....	19
I.4.1-Les rôles externes.....	19
I.4.2-Les rôles internes.....	20
I.4.3-la normalisation et la sous-traitance.....	20
II-La Norme ISO	21
II.1- Qu'est ce que « ISO » ?	21
II.2-Qu'est ce qu'une « norme ISO » ?	21
II.3-Les différentes normes de la qualité.....	22
II.4-Evolution de la norme.....	22
II.5-De la version 1994 à la version 2000.....	23

La troisième section : La certification



I-Qu'est ce que la certification ?	24
II-Quel est l'intérêt de la certification ISO 9000 :2000 ?	25
II.1- pour un organisme, vis-à-vis de l'extérieur.....	25
II.2-Pour un organisme, vis à- vis de ses propres troupes.....	25
III-Les différents types de certification.....	26
IV-Le déroulement de la certification d'entreprise.....	26
V- Et après la certification?	27
VI- les certificats et prix qualité.....	27

La quatrième Section : La démarche qualité

I- Préparer et se préparer pour une démarche qualité.....	28
I.1- Garantir le potentiel de responsabilité.....	29
I.1.1-L'engagement de la direction.....	29
I.1.2-Ecoute client ou (orientation client).....	29
I.1.3-Politique qualité.....	29
I.2-participer au projet.....	30
I.3-Assure une production effective.....	30
II-Comment s'assurer un bon démarrage ?	30
II.1- Faire le point sur la politique qualité actuelle.....	30
II.2-Sensibiliser tous les acteurs à la démarche.....	31
II.3- Préparer et planifier les actions (plan d'action).....	31
III- Initier la démarche.....	32
III.1-Définition et déclaration des engagements et des objectifs qualité par la direction.....	32
III.2-Sensibilisation à la qualité aux norme ISO (ou autre référentiels).....	32
III.3- Sélection d'un consultant.....	32
III.4-Création d'une structure de pilotage.....	33
III.5- Nomination d'un représentant qualité ou animateur qualité.....	33
III.6-Diagnostic qualité.....	33
III.7-Elaboration d'un plan d'action qualité détaillé.....	34
III.8- Formation du personnel à la qualité.....	35
III.9- Identification et mise sans contrôle des processus du SMQ et de l'entreprise.....	35
III.10- Structurer le système de mangement de la qualité.....	35
IV-Les documents nécessaires.....	35
IV.1-Le manuel qualité.....	35
IV.2- Les procédures.....	36
IV.3-Les enregistrements.....	37
V-Les facteurs clés du succès d'une démarche qualité.....	38
V.1-l'implication de la direction.....	38

V.2- L'association étroite de l'encadrement au projet.....	38
V.3- L'implication du personnel.....	38
V.4- Des améliorations progressives.....	38
V.5- Formaliser autant que nécessaire.....	39
V.6- Gérer le temps.....	39
V.7-La communication, facteur, clé.....	39
V.8-La qualité est un état d'esprit.....	39

***Cinquième Section : L'impact de démarche qualité sur
l'organisation de l'entreprise***

I- Le passage à une organisation orienté processus	40
II- la définition de processus.....	40
III-La démarche qualité ou la maîtrise des processus	41
IV- L'approche processus et le choix des processus	41
IV.1- Les processus de management (ou de stratégie).....	41
IV.2- les processus de réalisation (métier).....	42
IV.3- Les processus supports (soutien)	42
V- l'organisation transversale	42
VI- Quelques principes de conception et de pérennisation de l'entreprise transversale	44
VI.1-Conception	44
VI.2-Pérennisation.....	44

Deuxième chapitre

La communication Interne

La première section Section: Qualité et Communication

I- Qualité et communication : le même réseau.....	47
II-Le management, animateur de la qualité et communication	48
III-La qualité et les problèmes de communication	50
IV- Qu'est ce que la communication?	52
V- Typologie des fonctions de la communication	
Organisationnelle.....	52
V.1- La fonction technique.....	53
V.2-La fonction relationnelle.....	55
V.3- La fonction stratégique	56
V.4-La fonction d'interprétative.....	57

La deuxième section: Les exigences de la norme

ISO 9001 versions 2000 en matière de la communication interne

I- L'importance de la communication internes à travers les grandes étapes d'une démarche qualité.....	58
II- Les exigences de la normes ISO 9001 version 2000, en matière de la communication interne.....	60

II.1- L'approche processus.....	60
II.2-L'écoute client.....	60
II.3-Politique et objectifs.....	60
II.4-Planification de la qualité.....	60
II.5-Responsabilités et autorité.....	61
II.6-Communication interne.....	61
II.7-Système documentaire.....	61
II.8-Ressources humaines et information.....	61
II.9-Revue de direction.....	61
III-La communication interne comme un processus	62

Troisième Section : La communication Qualité interne efficace

I- Pour une communication interne efficace.....	64
II-Les trois principes de la communication efficace	65
II.1-La première section Section :Qualité et Communication.....	65
Le principe de cohérence.....	65
II.2- Le principe d'échange permanent.....	65
II.3-Le principe de perception globale.....	65
III-Les qualités d'une communication interne efficace	65
IV- Les objectifs et les messages clé de la communication	
Interne.....	66
IV.1-Les différents niveaux d'objectifs.....	67
IV.2-Les messages clef.....	67
V-Les mouvements de communication interne.....	69
VI-Les moyens de communication	69
VII-Les sept règles d'or du savoir communiquer	70

Quatrième Section: Piloter la communication qualité interne

I-les étapes d'une communication qualité interne.....	71
I.1- Réaliser l'état des lieux de la communication qualité interne.....	73
I.2- Décrire le processus « communiquer pour la qualité ».....	73
I.3-Etablir et mettre en œuvre le plan de communication interne.....	74
I.3.1-Etape 1 : la présentation.....	75
I.3.2-Etape 2 : Le lancement.....	75
I.3.3-Etape 3 :La Généralisation.....	76
I.3.4-Etape 4 : La dynamisation.....	76
I.5-Evaluer les écarts pour réagir.....	77
II-Les outils de la communication interne	77

Première Section : Animer et communiquer la démarche qualité

I- Animer et communiquer	86
I.1-Pourquoi faire ?	86
I.2-Définition	87
I.2.1-Communication, un moyen d'animation	87
I.2.2-Animer	87
II- Communiquer afin d'animer : Comment faire ?	88
II.1-Reconnaître l'autre	88
II.2-Se faire reconnaître	88
II.3-Contribuer à lever les obstacles susceptibles de venir perturber la dynamique et les échanges	88
II.4-Ecarter les pièges de communication	89
II.5-Prévenir les pièges du face-à-face	89
II.6-Bien traiter les idées	89
II.7-S'investir au sein du groupe	89
II.8-Se comporter autant que chef de projet qualité et expert en relation humaines	90
II.9-Devenir, la force qui aide à croître (K.Jaspers)	90

Deuxième Section : Impliquer le personnel

I- Qu'est ce que l'implication ?	91
II- Les conditions nécessaires pour impliquer le personnel dans une démarche qualité	92
II.1-La cohérence	92
II.2-La réciprocité	92
II.3-La transparence	93
III- Trois principes pour impliquer le personnel	93
III.1-Rester simple	93
III.2-Etre à l'écoute des suggestions des équipes	93
III.3-Savoir récompenser les bons résultats obtenus	93
IV- Comment impliquer le personnel ?	93
IV.1-Demander des résultats	93
IV.2- Responsabiliser les fonctions	94
IV.3-Ecouter les collaborateurs	94
IV.4-Communiquer de manière simple	94
IV.5-Eviter les réprimandes	94
IV.6- Recueillir les suggestions	95
IV.7-Marquer sa reconnaissance	95
IV.8-Un feed -Back régulier	95
IV.9- Partager le même niveau d'information	95

IV.10-Susciter la participation du personnel	95
V- Comment les cadres préparent ce rôle ?	96
V.1-Comportements	96
V.2-Rôles	96
V.3-Autres	96
VI-Les aspects découlant de l'implication du personnel	97

**Troisième Section : Les obstacles qui peuvent se présenter devant
la participation du personnel à une démarche qualité**

I- Les obstacles qui peuvent se présenter devant la participation du personnel à une démarche qualité	97
I.1- La culture d'organisation	98
I.2- Les résistances au changement	98
I.3-La direction ne montre pas la voie	98
I.4-Des cadres supérieurs ou des chefs de services sont hostiles	99

Quatrième Section : Le leadership et la communication qualité

I-Le leader et ses rôles selon la norme ISO9001 version 2000	100
I.1-Définition	100
I.2-Les rôles leader selon la norme ISO 9000 version 2000	100
I.3-Style de leadership	104
I.3.1-premier style: le leader "directif"	104
I.3.2-Deuxième style : le leader "animateur"	105
I.3.3-Troisième style : le leader "participatif"	105
I.3.4- Quatrième style : le leader "délégué"	105
II-Quelques règles de l'art de la communication pour les Cadres	105
II.1-L'art de communication non verbale	105
II.1.1-Regardez votre interlocuteur	106
II.1.2-Souriez à votre interlocuteur	106
II.1.3-Ecoutez votre interlocuteur	107
II.1.4-Ecoutez avec votre corps	107
II.2- L'art d'influencer le personnel	108
III-L'art de rallier le personnel à votre point de vue	110

Cinquième Section: un modèle exemplaire de la communication qualité

I-L'empire du soleil levant	110
I.1- L'esprit du modèle	110
I.1.1-Le nemawashi	110
I.1.2-Le ringi-sho	112
II-D'autres composantes du modèle japonais	116
II.1-L'identité nationale	116
II.2-La tradition culturelle	117
II.3-Une éducation de haut niveau	117
II.4- la structure hiérarchique	117

II.5-la diffusion de l'information.....	118
II.6-Les réseaux de communication.....	118
II.6.1-Le réseau professionnel.....	119

Quatrième chapitre

Etude de cas

Première Section: Présentation de l'entreprise STPM-chiali

I- historique et présentation de l'entreprise.....	122
II- L'organisation de STPM-Chiali.....	123
III-Les ressources humaines de l'entreprise.....	125
IV-Les clients de STPM –Chiali.....	127
V- Les journées techniques de STPM-Chiali.....	128
VI- La concurrence.....	128
VII- Le système de management de la qualité de STPM-Chiali.....	129

Deuxième Section : l'expérience de STPM Chiali en matière de mise en place du système du management de la qualité

I- les étapes de mise en place du système de management de la qualité.....	130
I.1-Engagemnt de la direction.....	130
I.2-Nomination d'un responsable qualité et mise en place de la fonction qualité.....	131
I.2.1-déplacement assurance qualité.....	131
I.2.2- service contrôle qualité.....	132
I.2.3-Service engineering.....	132
I.3-Diagnostic qualité.....	133
I.4- Sensibilisation de personnel.....	133
I.5- Rédaction du système documentaire détection des Dysfonctionnement.....	134
I.6- Détection des dysfonctionnements.....	134
I.7- Evaluation du système de management de la qualité.....	135
I.7.1-la revue de la direction.....	135
I.7.2-l'audit interne.....	136
I.8-audit externe.....	138

Troisième Section : le questionnaire

I- déroulement de l'étude de cas.....	138
I.1-de décembre 2005 à avril 2006.....	138
I.2- de mai 2006 à juin2006-06-25.....	138
II- caractéristiques du questionnaire.....	138
III-les résultats chiffrés du sondage.....	139
IV- analyse détaillée des résultats du questionnaire.....	152
La Synthèse de l'étude de cas.....	160
Conclusion générale.....	161

Remerciement

Ma gratitude va tout d'abord à messieurs, le professeur BENDI Abdellah, le docteur CHAIB Baghdad et CHENIKA Chafik directeur technique chez STPM-CHIAL, pour avoir accepté de diriger ce travail et pour l'aide précieuse qu'ils ont manifesté dans l'élaboration de ce travail.

Je tiens à remercier aussi les membres de jury pour m'avoir fait l'honneur de participer à cette soutenance.

Ma reconnaissance s'adresse particulièrement à tout le personnel de STPM-Chiali pour leur aimable accueil et leur précieux concours.

Dédicace

*À toutes les personnes qui nous sont chères, mortes et vivantes :
parents, époux, sœurs et amis.*

Introduction Générale

Les entreprises sont à la recherche de moyens capables d'assurer leur pérennité, d'accroître leur part de marché d'améliorer leur image et d'augmenter leur profit, à une époque où elles s'interrogent sur leur vie, où les enjeux de la mondialisation se font de plus en plus pressants et où la concurrence exerce une pression de plus en plus forte à chaque instant.

Beaucoup ont intégré la qualité comme une composante essentielle de leur stratégie, que ce soit par le biais des démarches de certification ou de la qualité globale. La plupart d'entre elles trouvent que la démarche qualité est le meilleur moyen pour mieux satisfaire les exigences des clients et maîtriser l'amélioration interne de l'organisation et affronter la pression des concurrents.

La nouvelle norme ISO 9001 version 2000, montre clairement que la gestion de la qualité ne signifie pas seulement la conformité d'un produit ou d'un service, mais elle traduit la nécessité pour l'entreprise de s'engager à tous les niveaux vers l'amélioration de ses performances, pour mieux satisfaire son client, pour mieux se positionner face à ses concurrents et assurer sa pérennité.

En effet, l'expérience montre que ce sont les entreprises qui se sont engagées dans la voie de la gestion de la qualité qui présentent les meilleures performances sur le plan technique et financier. Donc le mouvement qualité s'avère incontournable, irréversible et de plus en plus universel.

Malheureusement, malgré ces profits qu'apporte la démarche qualité pour les entreprises qui l'adoptent, un nombre limité des entreprises algériennes l'appliquent.

Ce qui est derrière ce retard, c'est toute une série des problèmes externes et internes, externe engendrés par l'environnement économique, des clients non exigeants et les réformes économiques qui ont duré longtemps, et des problèmes internes engendrés par la culture de l'entreprise, des dirigeants souvent parachutés, des salariés non motivés et incapable d'accepter le moindre changement, et une communication interne centrée au haut de la pyramide.....etc).

Mais nous ne nions pas l'effort fourni par l'Etat pour aider les entreprises qui ont manifesté leur volonté et leur engagement pour la mise en place d'une

démarche qualité, en prenant en charge une partie du financement des opérations d'accompagnement et de certification.

*L'*entreprise algérienne doit se préparer aussi bien aux menaces qu'aux opportunités qui pourrait surgir (le partenariat euroméditerranéen, OMC, zone de libre échange et ouverture des marchés). Elle doit s'initier à mobiliser les capacités pour pouvoir maîtriser l'évolution des technologies des marchés et des produits.

Donc l'adoption d'une démarche qualité pour les entreprises algériennes est une obligation pas un choix, si elles veulent garantir leurs pérennités.

Il faut savoir qu'il n'existe pas une démarche qualité universelle mais chaque entreprise doit définir la démarche la plus pertinente pour son secteur, et malgré la diversité des démarches qualité les objectifs de base sont toujours les mêmes.

Mettre en place cette démarche qualité n'est pas une simple adéquation organisationnelle, mais il est nécessaire de prendre en compte les individus qui feront vivre de manière effective. La démarche avant toute mise en place du projet, et la réussite de cette démarche dépend du niveau de l'implication du personnel.

En effet, on ne peut pas parler de management de la qualité sans une véritable implication du personnel.

Après avoir déployé dans les années 1980 l'implication collective (cercle de qualité, travail collaboratif...), la nouvelle dynamique repose aujourd'hui d'avantage sur l'implication individuelle. Ainsi, l'entretien d'évaluation qui permet de faire le point sur la période écoulée et de définir les objectifs pour celle à venir, est aujourd'hui globalement présent dans toutes les entreprises. Qu'elles soient collectives ou individuelles, la communication et l'implication du personnel sont des composantes essentielles du management de la qualité

La communication sur la démarche qualité doit être envisagée comme un sous projet à l'intérieur du projet global qualité, mais il faut que ce projet respecte les principes de base :

- Considérer la démarche qualité engagée comme un processus de changement se heurtant au poids des mentalités
- Favoriser l'investissement nécessaires dans le personnel en s'appuyant sur trois axes : le partage des finalité du projet, le renforcement de la cohésion

de l'ensemble du personnel autour du projet et enfin le développement du travail collectif dans le sens intérêt collectif

- Construire un plan de communication interne selon les objectifs retenus, les circuits d'information, les individus concernés, les messages définis, les supports et outils adaptés.

La mise en place de ce projet doit être gérée comme un projet à part entière : évaluation, diagnostic et plan d'action.

La communication interne fait partie intégrante de la maîtrise du projet qualité et contribue à la réussite partagée de ce projet

Dans le but d'apporter un éclairage au problème d'adhésion du personnel à une démarche qualité, nous essayons à travers ce travail de déterminer les étapes de la mise en place d'une démarche qualité en conformité à la norme ISO 9001 version 2000 et le rôle de la communication interne comme un moyen d'implication du personnel.

Autrement dit le problème consiste à étudier le problème d'implication du personnel à une démarche qualité en proposant que le niveau d'implication du personnel dépend de la qualité de la fonction communication interne dans l'entreprise (le personnel a besoin de connaître le but poursuivi, d'exposer son point de vue, d'échanger et de comprendre la raison d'être de la démarche et de construire l'action commune en travaillant sur le pourquoi, et le comment de la démarche.

Donc à travers ce travail on va répondre aux questions suivantes :

- Comment mettre une démarche qualité en œuvre en vue de la certification ISO 9001 version 2000 ?
- Comment la communication interne contribue-t-elle à l'implication du personnel dans cette démarche qualité ?

Pour répondre à ces questions, nous avons divisé notre travail en quatre chapitres.

Le premier chapitre est consacré à la présentation générale du management de la qualité, la certification, la normalisation et la détermination des étapes de la mise en œuvre d'une démarche qualité .

Le deuxième chapitre est consacré à étudier la communication interne

Le troisième chapitre, présente le rôle de la communication interne dans l'implication du personnel à une démarche qualité.

Le quatrième chapitre, nous procédons à une étude descriptive à travers l'étude de cas de l'entreprise Chiali, (Société de Transformation des Plastiques et Métaux-STPM). Nous étudions l'expérience de STPM en matière d'implication du personnel à la démarche qualité a travers un questionnaire, et la mise en place de son système de management de la qualité en vue de la certification ISO 9001 version 2000.

Premier Chapitre: Management de la qualité

- **La première section: Management de la qualité**
- **La deuxième section: La normalisation**
- **La troisième section: La certification**
- **La quatrième Section: La démarche qualité**
- **Cinquième Section : L'impact de démarche qualité**

sur l'organisation de l'entreprise

La première section : Présentation générale du Management de la qualité

La recherche de la qualité est certainement l'un des axes de changement les plus notables que connaissent les organisations depuis quelques années, et cette recherche va se poursuivre encore longtemps.

Durant les années quatre-vingt, parmi les dispositifs concrets ou service de cette démarche qualité, les cercles de qualité ont été les premiers à occuper une place dominante, aujourd'hui les normes de qualité et management total de la qualité tiennent le devant de la scène.

I- La Qualité :

I.1-Comment définir la qualité ?

Selon la définition de la ISO: « La qualité est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les exigences spécifiées »¹.

La norme ISO 8402 version 2000, tente d'en donner une définition :

« La qualité est l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites »².

Ce qu'on peut comprendre dans cette définition, c'est que les clients ont certains besoins qui sont exprimés et donc clairement identifiés par l'entreprise, mais ils ont aussi d'autres besoins qu'ils n'expriment pas, qu'ils considèrent comme évidents, c'est la capacité de l'entreprise à répondre qui permettra au client de percevoir la qualité du service.

AFNOR (Association Française de Normalisation) définit la qualité comme :

« L'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs ».

Pour bien confirmer, on ajoute la définition présentée par ISO 9000 version 2000, qui ressemble à d'autres définitions.

« La qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».³

- Note 1 : Le terme qualité peut être utilisé avec des qualificatifs tels que : médiocre, bonne, excellente.
- Note 2 : Intrinsèque signifie, présent dans quelque chose, notamment en tant que caractéristique permanente.

La qualité peut se définir comme la satisfaction du client qui se mesure par l'écart entre l'attente du client et sa perception de la prestation reçue.

¹ - Site Web : Norme qualité et génie logiciel (Norme ISO 9000),
<http://www.essi.fr/norme/historiqueISO.html>.

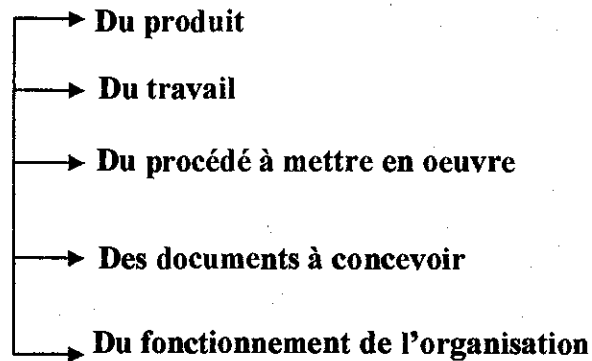
² - Site Web : La qualité au cœur de toutes les attentions, <http://www.achteursinfo.com/index.html>.

³ - Norme internationale, ISO 9001 :2000, Système du management de la qualité -principe essentiels et vocabulaire -p(3), terme relatifs à la qualité, édition AFNOR, Septembre 2000.

En effet, les clients fidélisés coûtent moins cher et diffusent une bonne image de l'entreprise.

La qualité a reçu bien des interprétations, et il n'existe pas de réel consensus, sur la quelle est en réalité. Dans son sens le plus large la qualité, c'est tout ce qui peut être amélioré. Dans ce contexte, elle est liée non seulement aux produits et aux services, mais aussi à la façon dont les gens travaillent, dont les machines tournent, dont les systèmes et les procédures fonctionnent, elle inclut tous les aspects du comportement humain.

Donc la qualité, c'est la qualité



I.2- Développement et historique de la qualité :

Dans le monde industriel le système qualité est un phénomène du 20ème siècle. Il a connu plusieurs étapes d'évolution. Nous pouvons distinguer sept étapes principales.

▪ **Première étape :**

Avant la révolution industrielle la qualité était intégrée aux produits à mesure qu'on les fabriquait. Les gens de la production connaissent leurs articles sur le bout des doigts. Chaque produit était élaboré du début à la fin soit par un individu ou une petite équipe

▪ **Deuxième étape :**

Après la révolution industrielle l'artisan qui devient un ouvrier fait des opérations répétitives et par conséquent le produit subit une déperdition notable de la qualité. Il apparaît alors nécessaire d'établir de grandes règles préalables aux produits et d'instituer un contrôle et une inspection de toutes les pièces produites et d'établir la conformité et la non-conformité des produits par rapport aux normes de fabrication.

▪ **Troisième étape :**

Vers 1900 F.W.Taylor introduisit ses méthodes d'organisation scientifiques du travail, basées sur une théorie qui bouleversera le monde industriel et créa la séparation totale entre planification et exécution et qui a fait la fortune de l'ensemble de l'économie américaine comme l'écrit

GOMEZ: « O.S.T réconcilie quantité et qualité en évaluant cette dernière à l'aune de la qualification (normalisation, chronométrage, salaire aux pièces... »¹. Cette qualité se mesure dans les ateliers par référence aux normes élaborées par le bureau des méthodes et s'exprime en terme de production. Cette qualité est isolée du client.

Le développement du taylorisme multiplie la parcellisation des tâches et la production s'accroît, ce qui augmente les objets de l'inspection et du contrôle. Donc le problème qui se pose est l'impossibilité d'une inspection totale dans les grandes entreprises.

A partir de 1920 Walter shewart² proposa ses cartes de contrôle pour stabiliser les processus de fabrication. Dans les années suivantes DODGE³, Roming, Juran et d'autres développèrent les tables de plans d'échantillonnage et le contrôle du produit final sur une base statistique solide.

▪ La quatrième étape :

Lorsque la deuxième guerre mondiale éclata le ministère Américain de la guerre utilisa massivement des plans d'échantillonnages statistique pour ses achats de matériels et organisa des cours de formation pour les ingénieurs leur apprenant comment surveiller statiquement les processus de fabrication et ils ont défini les standards de la qualité et précisé la notion de « niveau de qualité acceptable » (NQA), c'est à dire, calculer le niveau minimum de qualité qu'un client doit attendre de son fournisseurs.

Donc cette période où le souci de la qualité du produit est dominant est caractérisé par le contrôle de la qualité

Vers la fin de la guerre, une grande partie de la capacité de production européenne et asiatique avait été détruite, par contre les usines américaines développées dans cette période étaient prêtes à produire pour une économie de paix.

▪ La cinquième étape :

Le Japon sortit de la guerre avec une industrie incapable de fabriquer des produits de qualité et pour le reste du monde « Made in Japon » était synonyme de camelote. En 1950, le Dr -Deming- apporte la solution, Il enseigne aux japonais la philosophie de l'amélioration continue, résumée dans le cycle du PDCA (Plan /Do /Check/Act) dans la phase plan, (l'accent est mis sur la planification des objectifs et des moyens, la phase Do consiste à dérouler les opérations telles qu'elles ont été planifiées, la phase Check suppose l'établissement d'un constat sur ce qui s'est bien ou moins bien passé.

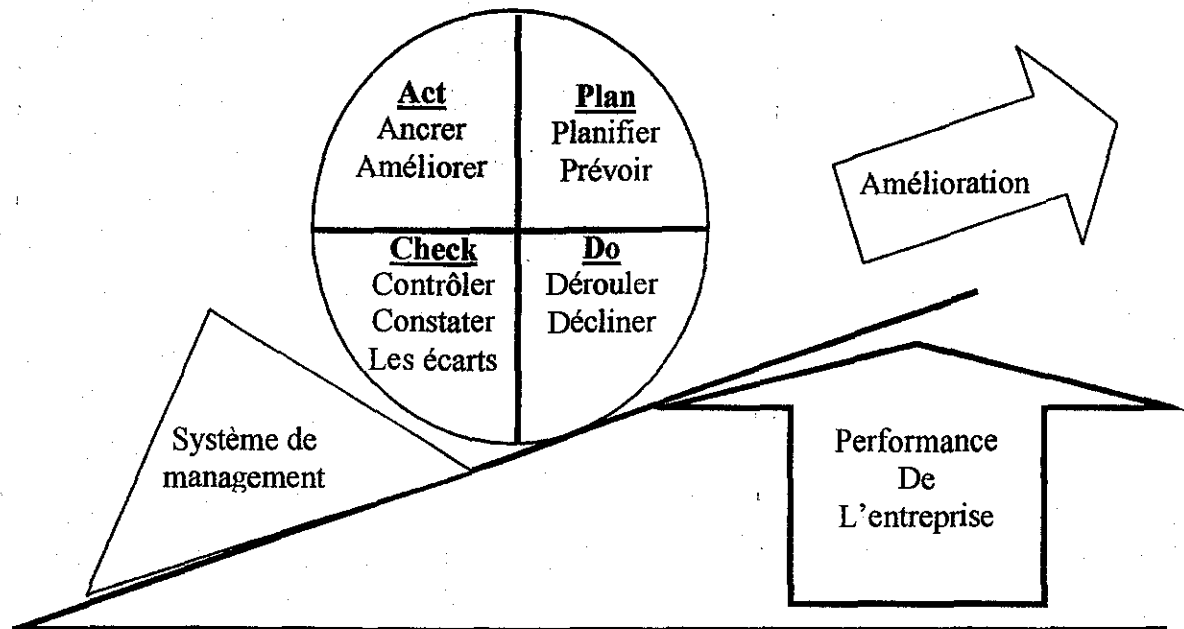
La phase Act conduit à ancrer les bonnes pratiques et améliorer les autres quitte à remettre en cause la planification initiale. Le cycle du PDCA est représenté schématiquement par une roue, universellement connue sous le

¹ - Michel WEILL? " Management de la qualité" ?Edition Ladecouverte, Paris 2001 (p29).

² - Site Web les grandes dates, http://qualité.univ.lyon.fr/grande_dates.htm

³ - Le même site web précédant.

nom de roue de Deming. Plus le cycle est rapide, plus vite tourne la roue et plus forte est l'amélioration.



LA ROUE DE DEMING¹

Un nombre non négligeable de sociétés japonaise se sont adopté la philosophie de PDCA au point de la déployer au sein de toute l'organisation, notamment par le biais des cercles de qualité (invention japonaise que n'avait pas imaginé Deming).

D'autres experts américains de la qualité se redirent aussi au japon pour les aider à s'améliorer. C'est le Dr. Joseph Juran qui introduisit la maîtrise statistique des procédés au japon. En 1951, le prix Deming a été créé pour commémorer le travail du Dr. W.E. Deming qui a tout fait pour l'introduction de la qualité totale au japon. Le prix est donné aux entreprises qui ont connu une réussite particulière dans la mise en œuvre des principes de la qualité totale. Ce prix est considéré comme le point de départ de la qualité totale, confirmé en 1957 par l'apparition des premiers cercles de la qualité.

▪ Sixième étape :

Dés 1960, la qualité se développe rapidement au Japon et les cercles de la qualité prennent leur essor.

La libération des échanges fait naître les inquiétudes au sujet des défauts que pourraient présenter des produits comme les automobiles, les fours à micro-ondes, les bâtiments préfabriqués. Les efforts portent sur l'étude des attentes des consommateurs, la recherche, la conception, la production, les ventes, et ils se reflètent dans l'attitude des entreprises à l'égard de l'assurance qualité 1970.

¹ - Gérard SHOUN, "Diriger," Edition d'organisation 2004 p (286).

Cette assurance qualité est basée sur la prévention et la certification qu'est à l'origine de la normalisation et notamment des normes ISO 9000 qui s'imposeront dans presque tous les pays.

En 1975, la maîtrise de la qualité devient obligatoire pour la fabrication des produits médicaux au Japon.

C'est au cours de cette période que le monde commence à s'intéresser au système de qualité pratiqué au Japon.

▪ **Septième étape :**

Dés 1980, la qualité totale devient internationale et c'est l'époque où management participatif domine avec les méthodes d'amélioration de la qualité. Les méthodologies sont les mêmes un peu partout, mais la manière de faire est différente selon les entreprises. Les prix de la qualité prennent naissance.

Aujourd'hui, le Japon est universellement reconnu comme le champion mondiale de la qualité et les américains lisent les ouvrages d'experts japonais comme le Dr. Kadru ISHIKAWA et le Dr. Genichi Taguchi et organisent des tournées dans les usines japonaises pour découvrir les secrets de la qualité.

Donc, le management de la qualité est né aux Etats-Unis et s'est développé au Japon, il gagne aujourd'hui le monde entier.

Consultez l'annexe -1-(les grandes dates qui ont marqué l'histoire et l'évolution de la qualité).

I.3-Pourquoi la qualité ?

L'objectif d'obtenir la qualité comprend satisfaire l'ensemble des parties engagées- client, employés, propriétaires, sous-traitants et la société. Il s'agit de maximiser la satisfaction de tous les clients, élever la performance globale tout en diminuant les coûts et les délais en considérant la sécurité et l'environnement.

Près de 20000 certifications ISO 9000 ont été délivrées en France à ce jour¹. De plus en plus d'organismes privés ou publics se lancent dans des démarches qualité. Plusieurs raisons les y incitent:

- Les raisons financières: Les défauts de la qualité coûtent cher au client et à l'entreprise et représentent un grand gaspillage de temps, de travail, de matières premières et de produits fabriqués et aussi le gaspillage d'énergie. Ce qui augmente les prix de revient et diminue les bénéfices et enfin la compétitivité des entreprises.

- Les raisons commerciales: l'augmentation du prix de l'énergie et des matières premières, la concurrence des produits étrangers, les exigences du marché international, la nécessité vitale d'accroître les exportations mettent

¹ - Site Web :Dominique BOUDIN (expert qualité , chambre de commerce et d'industrie de l'île métropole), Les principes généraux de la qualité, ADSP n :35 juin 2001 p(25).

les entreprises en difficulté. Donc la survie de chaque entreprise est liée à une amélioration de sa compétitivité sans oublier l'amélioration de son image de marque, qui est une nécessité pour l'entreprise, pour fidéliser sa clientèle et développer ses marchés.

- Les raisons techniques:

1. Améliorer les performances techniques : le développement continu des techniques permet de mettre en œuvre des produits dont les performances sont supérieures, pour un encombrement plus réduit et un usage plus économique.
2. Améliorer les propriétés liées à l'utilisation: fiabilité, maintenabilité, durée de vie.

La qualité concourt à une meilleure maîtrise des techniques par: l'amélioration et la standardisation des procédés de fabrication et l'amélioration des méthodes et procédures de contrôle.

- Les raisons extérieures: elle s'expriment généralement dans les cahiers des charges, des appels d'offres ou de commande, ou par la publication d'enquêtes, de normes ou de réglementation.

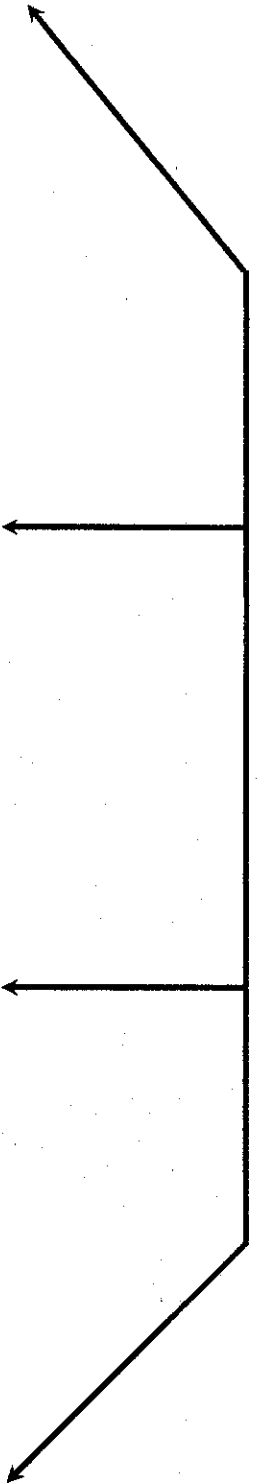
Ces contraintes sont issues : des principaux clients industriels, des associations de consommateurs, des pouvoirs publics, de l'organisme de normalisation, des associations de protection de l'environnement.

Le développement d'un esprit de qualité dans l'entreprise contribue à améliorer le climat de l'entreprise.

La concertation et l'information se développent et sont mieux comprises. La communication entre les différents services s'en trouve améliorée, le personnel retrouve le goût du travail bien fait et les relations avec la clientèle s'harmonisent dans l'instauration d'une bonne collaboration.

Pour récapituler, on propose le schéma suivant :

La Qualité C'est :



Un état d'esprit

- Esprit ouvert
- Lutter contre la routine
- S'inscrire dans une démarche dynamique
- Améliorer ses conditions de travail
- pas de préjuges
- savoir écouter
- Bannir la polémique
- Créer la synergie
- Faire partager son expérience
-

Du bon sens

- Ne pas mystifier la qualité
- Faire des observations simples, mais objectives
- Développer les actions en amont
- Ne pas compliquer par plaisir
-

Une méthodologie

- Eviter la résolution des problèmes par la méthode du « coup par coup »
- Elaborer une méthode rigoureuse et structurée
- Adapter la méthode aux réalités de l'entreprise
- Garder les traces des méthodes utilisées même après leur mise à jour
-

Une participation de tous

- Impliquer l'ensemble du personnel
- Développé les interfaces entre services
- Planifier « les piqués de rappel »
- Développé la communication du personnel
- Développé la formation à tous les échelons de l'entreprise.
-

Pour atteindre :

- La satisfaction du client
- La qualité à tous les niveaux de l'entreprise
- une bonne communication
- bien faire la première fois

Cours de formation sur la normalisation qualité, certification métrologie, Institut Algérien de normalisation, P(7,8)

II-Le management qualité :

Selon ISO 9001/2000, le management de la qualité est un ensemble « des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »

« La gestion de la qualité vise la réalisation des objectifs de qualité dans le meilleur compromis économique entre les dépenses qui lui sont consacrées et l'appréciation des conséquences d'une insuffisance éventuelle de celle-ci elle est adoptée aux produits et services considérés » (Afnor x 50110)

Donc , le management de la qualité est l'ensemble des activités de la fonction générale de management qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités , et les moyens tels que la planification de la qualité , l'assurance de la qualité , l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité.

Le management de la qualité permet la mise en place d'un système de gestion de la qualité dans l'entreprise. Il vise à garantir une logique globale articulée autour d'un maître mot: la satisfaction du client.

Le management de la qualité touche chaque strate organisationnelle de l'entreprise et son but essentiel est de faire prendre conscience à chaque employé de sa contribution à la création de valeur. S'il est responsabilisé, il n'en sera que plus motivé pour satisfaire un objectif d'amélioration.

II.1-Les principes de management de la qualité:

La lecture de la nouvelle norme ISO 9001 version 2000, fait apparaître huit principes qui devront être pris en compte dans la mise en place d'un système de management de la qualité, et qui garantiront une mise en œuvre cohérente dans la réussite du projet qualité.

Ces huit principes sont :

II.1.1-L'orientation client :

L'entreprise doit être organisée de manière à assurer que les exigences de ses clients sont déterminées et respectées dans le but d'accroître leur satisfaction.

En distinguant:

- D'une part les exigences relatives au produit.
- D'autre part les exigences relatives à la satisfaction.

Cela revient à mettre en œuvre des méthodes pour connaître les exigences des clients, à tester les niveaux de satisfaction des réponses apportées.

Idéalement, cette surveillance du marché ne doit pas se limiter au quotidien de l'entreprise et elle doit permettre d'anticiper l'évolution du besoin, des attentes et de la satisfaction.

Les grandes entreprises font souvent cela très bien à travers des services Marketing étoffés et avec des outils puissants d'étude de marché.

A titre d'exemple, on peut identifier et anticiper les besoins clients à travers:

- Un suivi statistique de clientèle.
- La comparaison avec des concurrents.
- Des enquêtes, ... etc.

On devra ensuite organiser l'utilisation efficace de l'information en mettant en place des réunions périodiques de partage d'information entre les différentes fonctions au contact des clients, en capitalisant les informations dans des bases de données, en diffusant à tous ... et en prenant des décisions pour progresser en fonction des informations recueillies.

II.1.2-L'engagement de la direction (le leadership) :

Pour réussir le patron et les managers doivent devenir les premiers producteurs de la démarche, leur volonté ne doit surtout pas se limiter à un discours de façade, elle doit se matérialiser :

- Par la mise à disposition des moyens (matériel, argent, temps et hommes ...)
- Par une participation effective au projet.
- Par une attitude croissante à déléguer de façon définie une partie de leurs responsabilités

Ceci passe par :

- 1- La définition d'une vraie politique qualité cohérente avec les besoins du marché et la stratégie de l'entreprise, personnalisée et largement communiquée pour que chaque membre du personnel perçoive le chemin à suivre et les orientations chefs « Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va ».
- 2- Des objectifs cohérents avec la politique, clairs, mesurables, ambitieux mais réalistes (idéalement négociés avec ceux qui devront les atteindre) dont les échéances sont précises. Ces objectifs seront avantageusement déclinés aux différents niveaux par le management.
- 3- Une grande transparence et une communication efficace sur les résultats du système de management de la qualité et plus généralement de l'entreprise. Ceci ne veut pas dire que tout doit être dit à tout le monde ... mais que chacun doit pouvoir mesurer l'impact de sa contribution sur le résultat visé.
- 4- Une exemplarité de chaque instant. La direction et les managers doivent être les premiers à respecter les procédures définies ou plus simplement, les règles de vie (respect des horaires, ponctualité aux réunions, politesse et courtoisie, intérêt pour le client, recherche de progrès plutôt que de sanction...).
- 5- Une relation de confiance, qui résulte de :
 - ✓ l'écoute des suggestions et leur prise en compte.
 - ✓ la franchise.
 - ✓ la capacité à décider et à expliquer.

✓ l'aptitude à gérer les conflits avec clarté.

Le leader parfait est celui qui rendra meilleurs ses équipes. Cet homme n'existe pas, il faut modestement essayer de s'en approcher

II.1.3-*Implication de personnel :*

L'entreprise doit être organisée pour que toutes ses fonctions soient opérationnelles et pour que chacun apporte au mieux sa participation au but commun: L'obtention de la qualité et la satisfaction client

Ainsi, chacun à son niveau, doit comprendre son rôle et quelle pierre peut il apporter à l'édifice. Chacun doit avoir un but clair à atteindre dans la construction du système et /ou son fonctionnement.

L'implication va dépendre en grande partie du point précédent :

Le Leadership des managers. Elle pourra être renforcée par:

- 1- La participation des acteurs à des travaux de groupes visant à optimiser leurs activités (résolution des problèmes, amélioration...), qui auront lieu durant le temps de travail et seront considérés avec autant de reconnaissance que l'autres tâches (ce n'est pas du temps perdu ou improductifs) mais de l'investissement.
- 2- La reconnaissance des réussites (prime aux résultats, intéressement, concours d'idées, challenges divers) qui doit toujours être liée à des règles claires et des objectifs réalistes.
- 3- La formation des acteurs pour les faire progresser dans leur expertise leur autonomie, leurs responsabilités d'équipe.

II.1.4-*Approche processus :*

C'est l'utilisation par l'entreprise d'une méthode plus transversale qui lui permet de concevoir son activité selon une logique d'enchaînement d'actions utiles, organisées entre elles et visant la satisfaction client.

L'analyse de l'organisation doit donc se faire à partir de processus qui permettent la réalisation du produit ou la présentation du service.

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et les activités sont gérées comme un processus, le gros travail consiste souvent à optimiser les interfaces entre les différentes activités (et souvent les différentes fonctions) qui s'enchaînent pour obtenir le résultat final.

II.1.5-*Management par approche système :*

Identifier, comprendre et gérer des processus comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'entreprise, à atteindre de ses objectifs. Cela revient en fait, non plus à gérer les activités de manière indépendante, mais de considérer que toutes les activités de l'entreprise concourent à la satisfaction des clients, et que chaque étape de la réalisation du service ou produit est utile, justifiée, et a un réel impact sur le résultat.

II.1.6-Amélioration continue :

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'une entreprise soit un objectif permanent.

Une analyse pertinente des résultats permet de piloter l'entreprise sur la voie de qualité et d'entier dans une boucle de progrès consistant à manager les activités en quatre temps, selon la roue de Deming :

- La planification.
- La réalisation.
- La vérification des résultats.
- L'analyse et la correction des dérives ou défauts.

Il faudra:

- ✓ Prendre de temps d'arbitrer entre les différentes solutions, réfléchir avant d'agir.
- ✓ Maîtriser et suivre la mise en œuvre des améliorations retenues.
- ✓ Mesurer le progrès réalisé et pérenniser les réussites.

Tous ceci peut paraître fastidieux, mais c'est finalement un investissement rentable.

II.1.7-Approche factuelle pour la prise de décision :

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'information constatées, cela implique que l'entreprise doit:

- Garantir l'exactitude et la fiabilité des données et des informations.
- Rendre accessibles les données à ceux qui en ont besoin.
- Analyser les données et les informations à l'aide de méthodes valides
- Prendre des décisions et actions fondées sur une analyse factuelle, équilibrée par l'expérience et l'intuition.

II.1.8-Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :

L'entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants. Instauration des relations mutuellement bénéfiques augmente les capacités des deux organismes à créer de la valeur, cela revient :

- Mettre en commun des acquis et des ressources avec les partenaires.
- Identifier et choisir les fournisseurs clés.
- Communiquer clairement et ouvertement.
- Partager des formations et plans futurs.
- Etablir des activités communes de développement et d'amélioration.
- Inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs.

II.2-Système de management de la qualité :

Selon la norme ISO 9001/2000, le système de management de la qualité, « est un système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en manière de qualité.

Les systèmes de management de la qualité peuvent aider les organismes à accroître la satisfaction de leurs clients, comme il peut fournir le cadre d'amélioration continue permettant d'accroître la probabilité de satisfaire clients et autres parties intéressées. Il apporte à l'organisme et à ses clients la confiance en sa capacité à fournir des produits qui satisfont inmanquablement aux exigences.

Le système de management de la qualité est l'élément de système de management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention d'éléments sortants (résultats), en s'appuyant sur les objectifs qualité, pour satisfaire selon le cas les besoins, attentes ou exigences des parties intéressées. Les objectifs qualité viennent en complément à d'autres objectifs de l'organisme tels que ceux liés à la croissance au financement, à la rentabilité, à l'environnement et à l'hygiène et la sécurité au travail. Les différentes composantes du système de management d'un organisme peuvent être intégrées, avec le système de management de la qualité, en un seul système de management par l'utilisation d'éléments communs. Ceci peut faciliter la planification, l'affectation des ressources, la définition d'objectifs complémentaires et l'évaluation de l'efficacité globale de l'organisme.

II.3-La norme ISO 9000/2000 et le SMO (Système de management de la qualité) :

La famille des normes ISO 9000/2000 a été élaborée pour aider les organismes, de tous types et de toutes tailles, à mettre en œuvre et appliquer des systèmes de management de la qualité efficaces.

L'ISO 9000: décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie¹. (consultez l'annexe n° 2: les cinq chapitres de la norme ISO 9001/2000).

L'ISO 9001 : spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir des produits satisfaisant aux exigences des clients et à la réglementation applicable, et qu'il vise à accroître la satisfaction de ses clients.

L'ISO 9004 : fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficacité du système de management de la qualité.

L'ISO 19011 : fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnemental.

¹ - Site Web : Qualité , [http://performance-Bretagne.net/page/qualité/présentation.php\(p1\)](http://performance-Bretagne.net/page/qualité/présentation.php(p1))

Ces normes forment un ensemble cohérent relatif aux systèmes de management de la qualité et facilitent la compréhension mutuelle dans le cadre des échanges commerciaux nationaux et internationaux.

La deuxième section : La normalisation

Toute mesure repose sur un étalon légal de référence. Ce référentiel permet à chacun de se situer et à tous d'avoir un point de jonction et d'arbitrage.

Dans le domaine de la production, en général ce référentiel auquel on se réfère est constitué par un corpus de normes.

L'élaboration et la mise en application de ces normes se manifeste par l'activité de normalisation.

I- La normalisation :

I.1-Définition :

«C'est la rationalisation et la simplification, l'élimination du gaspillage, la diminution du temps et des coûts. La normalisation, c'est aussi l'augmentation de la sécurité, celle des travailleurs dans les entreprises et celle des utilisateurs, c'est également la création d'un langage commun de compréhension entre clients et fournisseurs»¹.

I.2- Historique de la normalisation dans le monde :

La normalisation est ni une invention moderne, ni une invention de l'homme, c'est la nature qui a montré le chemin de la discipline normalisatrice. Dans l'univers qui nous entoure, des éléments identiques sont assemblés suivant certaines normes pour constituer les choses et les êtres. Les êtres vivants possèdent à leur tour un instinct qui les pousse à agir selon certaines normes.

Les applications de la normalisation remontent aux âges les plus reculés, mais la mise en œuvre des méthodologies normalisatrices est essentiellement une conquête du 20^{ème} siècle, et c'est suite à l'explosion industrielle que le besoin de normalisation s'est fait sentir.

La plupart des instituts de normalisation des pays industriels ont fait leurs débuts aux environs de la première guerre mondiale, tandis que pour les

¹ - Cours de formation sur la normalisation qualité, certification, métrologie, institut Algérien de normalisation (P7)

pays en voie de développement de la création de tels instituts remonte à la deuxième guerre mondiale.

Entre 1918 et 1940¹, seuls furent actifs en matière de normalisation les nations européennes, les Etats-unis et quelques pays du Commonwealth. Comme la normalisation est un besoin universel, les normes de certains de ces pays eurent tendance à déborder leurs frontières et l'on vit ainsi, les pays dépourvus de normes nationales faire référence au hasard des influences politiques, économiques ou linguistiques aux normes anglaises, américaines, allemandes, françaises, voire plusieurs à la fois. C'est pour cette raison, une uniformisation s'est imposée et s'est concrétisée par la création en 1926 de la fédération internationale des associations de normalisation ou ISA. A la suite de la 2^{ème} guerre mondiale, la dissolution de l'ISA donna naissance en 1946² à l'organisation internationale de normalisation ISO.

I.3-La norme :

Le mot norme issu du mot latin « Norma » qui veut dire d'équerre donc à angle droit³.

Les normes sont des accords documentés contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes, directrices, ou définition de caractéristiques pour assurer que des matériaux , produits , processus et services sont aptes à leur emploi⁴.

Les normes restent les garants de la conformité des produits réalisés à leur conception, ainsi elles assurent à l'utilisateur la preuve de l'existence de moyens de mesures de sa satisfaction.

Dans tous les cas, la normalisation et la norme, présentent, au sens le plus large de ce termes un instrument de mesurage et de langage.

I.4-Les rôles de la norme :

Les principaux rôles de la norme seront abordés sous trois volets. Le premier sera orienté vers la relation entreprise et fournisseur, le second abordera la normalisation interne et enfin la norme et la sous-traitance.

I.4.1-Les rôles externes:

La norme joue le rôle de plate forme de négociation entre les divers acteurs et leur assure un langage commun, elle assure l'autonomie des services, des postes de travail et garantit la cohérence de l'ensemble, elle facilite également la coordination et l'assemblage d'éléments d'un produit.

¹ - Op.cit. (P8)

² - Op.cit (P9).

³ - SDDIKI Abdellaha, "Le management de la qualité", Edition OPU 2003, (P155).

⁴ - Site web : qualité, norme et ISO 9000, <http://www.jali.org/ressources/ISO/>.

Un usage permet de rédiger un appel d'offre précis et compréhensible sans ambiguïté par tous les éventuels soumissionnaires.

Par la suite, elle permet donc la rédaction de commandes avec assurance sur le niveau de qualité escompté et avec un gain de temps considérable, et grâce à la normalisation, l'entreprise peut elle aussi répondre à des appels d'offre.

La norme est une arme commerciale pour les ventes locales et vers l'étranger. Elle supprime les barrières techniques.

L'entreprise et son environnement législatif échangent des informations régies par des normes bien définies. Les documents de déclaration du chiffre d'affaire aux services des impôts, des salariés aux assurances... ont une forme et une procédure de renseignement préétablies et comprises de tous.

Les normes, régulent également la vie administrative de l'entreprise. Elle traitent des fournitures de bureau, des machines et matériel de bureau, du mobilier, des divers imprimés, du traitement de l'information et même des règles d'écriture.

La norme est le fruit de nombreuses années d'études, de recherches, d'expérimentation et de mise en pratique. De ce fait la norme est un condensé de savoir et de technologie. Enfin la norme joue le rôle de médiateur en cas de litiges et de réclamation.

1.4.2-Les rôles internes:

Les flux d'information et les flux de matière sont les deux composants de toute trame de réalisation de bien et de service. Pour gérer ces flux, tout en respectant les normes nationales et internationales, une entreprise peut élaborer ses propres normes. L'une des premières normes internes a été l'expression des temps de travail en coûts standard, qui est restée une méthode de la comptabilité analytique. Un coût étudié devient une norme interne pour un produit fini ou semi fini le long du processus de production.

La norme au niveau interne, peut toucher tous les domaines, ceux de l'information et son traitement, les méthodes de travail et les matières requises.

La normalisation interne est à vrai dire le point de départ de toute normalisation, car elle permet une sous-traitance sans ambiguïté et également une proposition par une normalisation nationale voire internationale.

1.4.3-la normalisation et la sous-traitance :

Souvent des entreprises, pour plusieurs raisons ne réalisent pas tous les composants des produits qu'ils doivent livrer. Ces composants sous-traités peuvent aller du simple accessoire à des parties plus élaborées, là également, la norme devient un élément de communication et de compréhension totale entre les sous-traitants et l'entreprise.

La responsabilité de chacun en cas de défaillance du produit fini à cause de la pièce fabriquée par les sous-traitants doit être clairement définie. Donc la norme apporte un terrain d'entente entre les deux parties et elle est nécessaire pour l'élaboration du cahier des charges en termes de plan, de spécifications techniques et de fonction de l'objet sous-traité.

En résumé, c'est dans cette relation particulière que la norme joue un rôle important dans:

- La désignation de la responsabilité de chacun.
- L'élaboration du cahier des charges.
- L'élaboration du contrat.

II-La Norme ISO :

II.1- Qu'est ce que « ISO » ?¹

Créée en 1947, l'ISO est une organisation internationale regroupant les organismes nationaux de normalisation de plus de cent dix pays. Elle a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations, les échanges de biens et de services et de développer la coopération dans les domaines intellectuels, spécifiques, techniques et économiques.

Plutôt que l'appeler Organization Internationale de Normalisation, OIN en français, ou International Organization for Standardization, ISO en anglais, on l'abrége en « ISO » qui vient du mot grec (ισο), signifiant égal.

Les travaux de l'ISO aboutissent à des accords internationaux, publics sous forme de normes internationales, appelées « norme ISO ».

II.2-Qu'est ce qu'une « norme ISO » ?²

Toutes les normes élaborées par l'ISO sont volontaires. Elles sont rédigées sur la base d'un consensus international entre experts du secteur industriel, technique ou commercial qui ont demandé une norme particulière. Ce travail s'effectue dans des comités techniques. Dans le monde plus de 2800 comités, comprenant environ 30000 experts, participent à ces travaux.

Les travaux techniques sont coordonnés à partir du secrétariat central de l'ISO Genève qui publie les normes achevées.

L'ISO n'a aucun pouvoir réglementaire ni législatif. Un certain pourcentage de normes principalement celles concernant la santé, la sécurité, et l'environnement, ont été adoptées par certains pays, dans le cadre de leur

¹ - Pierre LONGIN, Henri DENET, "Construisez Votre Qualité", Edition DUNOD 2004, (p174).

² - Op.cit, (P175).

réglementation. Mais, il s'agit de décisions souveraines des ministères ou des gouvernements des pays concernés.

II.3-Les différentes normes de la qualité :

Les principaux référentiels de la qualité sont présentés par la série des normes ISO 9000 et l'EFQM (European Foundation Quality Management). Les bases des normes ISO 9000 ont été créées en 1945 aux Etats-Unis par Deming. Le référentiel ISO 9000 version 1994 regroupe plusieurs normes dont les principales sont les normes ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003.

Ces normes servent de références contractuelles par donner lieu à une certification par un organisme autorisé, qui est souvent en France l'AFAQ (Association Française d'Assurance de la Qualité)¹.

ISO 9001 : Système qualité - modèle pour l'assurance qualité en conception, développement, production, installation et prestation associées.

ISO 9002 : Système qualité -modèle pour l'assurance qualité en production et installation.

ISO 9003 : Modèle pour l'assurance qualité en contrôle et essais finaux

Les normes 9001 et 9002 diffèrent sur le point de la maîtrise de la conception. Quant à : la norme 9003, elle est assez dépouillée et peu applicable.

Parmi les entreprises certifiées, seul les 5% l'ont été selon ce référentiel.

A titre d'exemple, elle n'a pas d'exigence de revue de contrat, ce qui montre des limites de son application. Aucune entreprise ne peut fonctionner sans relation client fournisseur. (Voir l'annexe n 03:La différence entre les trois normes:ISO9001,9002,9003).

II.4-Evolution de la norme :

La norme ISO 9000 version 2000 est élaborée pour remplacer la norme ISO 9000 version 1994² (consultez l'annexe 4:Comparatif de l'ancienne et de la nouvelle norme). L'ISO 9000/2000 ne comportera plus que deux normes :

-La norme 9001 qui devient la norme d'exigence unique.

-La norme 9004 qui devient la norme guide management.

La nouvelle norme impliquera d'avantage le management dans les dysfonctionnements rencontrés dans la démarche qualité.

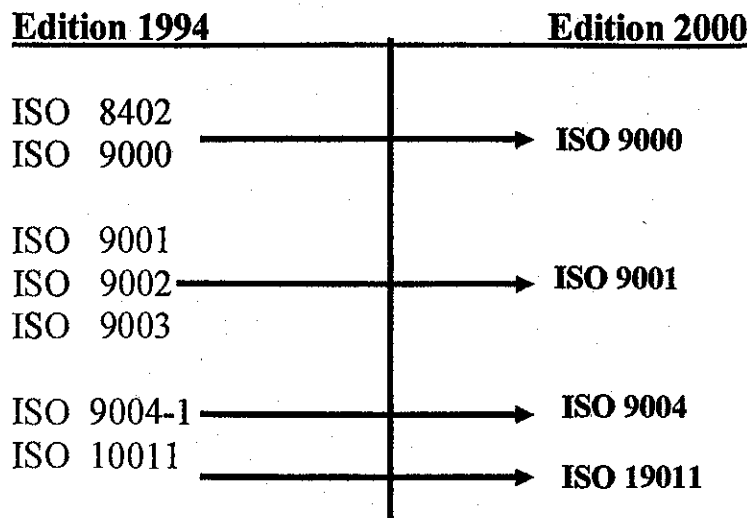
La norme ISO 9000/2000 ne comporte plus le terme « assurance de la qualité ». Ceci est dû au fait que les exigences relatives au système de management de la qualité de la nouvelle norme ne font pas uniquement référence à l'assurance de la qualité en matière de conformité d'un produit

¹ - Site web: Résumé d'un livre intitulé " La démarche Qualité, 15 entreprises témoignent", Edgar AMALIAN et Jaques SEGOT, par SERMACOVA Alice, 25 Février 2001, <http://www.cnarn.fr/norme/lipsor/article/fiche/index.htm>.

² - Site Web :Norme ISO 9000, Français Bourlot, Bernard saint Honort, <http://3w.utc.fr>.

et/ou service mais inclue également la nécessité pour un organisme de démontrer son aptitude à satisfaire le client.

Le schéma ci-dessous résume l'évolution de la norme ¹

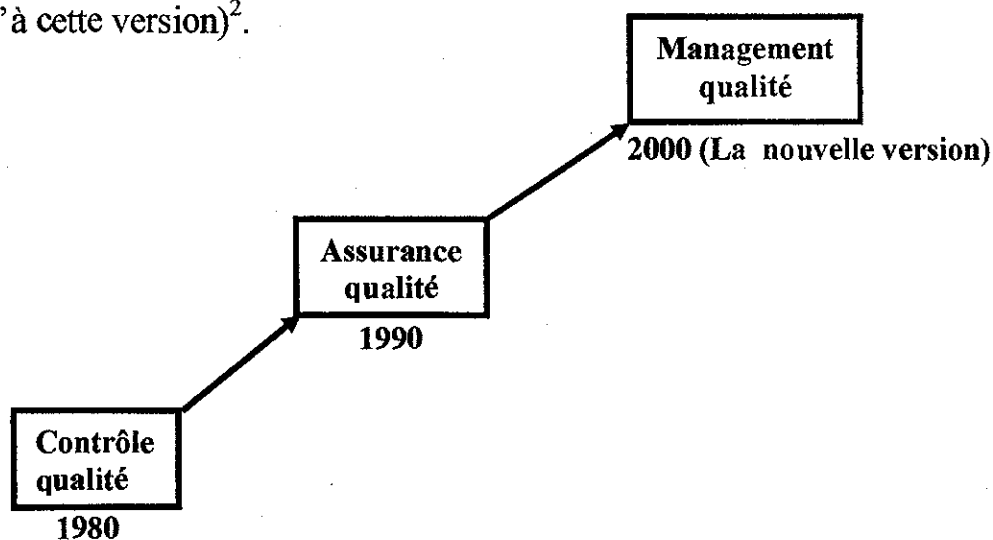


Les trois normes relatives à l'Assurance Qualité ISO9001,9002, 9003 version 1994, sont remplacées par la seule norme ISO 9001/2000 sur les systèmes de gestion de la qualité.

II.5-De la version 1994 à la version 2000 :

La version 2000 rapproche du concept de qualité totale. L'abondons du terme « Assurance Qualité » au profit de management de la qualité, montre bien ce changement. Il convient toujours d'assurer la conformité des produits fabriqués, mais il convient également et c'est une des nouveautés de garantir l'accroissement continue de la satisfaction des clients.

(Le schéma ci-dessous montre clairement l'évolution du concept de qualité jusqu'à cette version)².



¹ - Guide ISO 9000 2000 lignes directrices pour l'application des normes ISO 9000 Association Canadienne de Normalisation septembre, 2001.

²- Genevieve Krebs, Yuon Maugin "Les Nouvelles Pratique de L'audit Qualité Interne", 2^{ème} édition AFNOR 2005, (p29)

Cette version consiste surtout à :

- Renforcer les exigences de management avec un engagement explicite de la direction.
- Exiger la mise en valeur des ressources humaines, en termes de formation de compétences et d'exigence.
- Interpréter les résultats donnés par les indicateurs pour mesurer la pertinence des objectifs qualité.
- Evaluer l'efficacité des processus en s'appuyant sur l'évolution des indicateurs.
- Ce centrer sur le client en identifiant ses besoins exigences, en communiquant avec lui et en mesurant sa satisfaction.
- Rechercher d'abord l'efficacité des processus clés et en particulier du processus d'amélioration continue, plutôt que l'application stricte de procédures détaillées utilisées à la manière d'un catéchisme.

La certification est délivrée par un organisme certificateur. Elle n'est pas une fin en soi, et ne garantit pas nécessairement la réussite de l'entreprise. Mais l'adopter, c'est conduire une démarche d'amélioration de la qualité et de sa gestion puisque la certification s'obtient lorsqu'il est constaté que la gestion du système de management de la qualité est conforme à des règles définies par les normes ISO 9000. Cette certification peut être considérée comme une opportunité extérieure offerte à l'entreprise pour la faire bouger, placer explicitement la gestion de la qualité.

La troisième section : La certification

I-Qu'est ce que la certification ?

L'Afnor donne cette définition: «Assurance donnée par écrit par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit ou service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle ».

Voici une autre définition assez différente: «Acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation , d'un système , d'un produit, ... à un référentiel (règlement, norme, ...) ».

La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'une entité est conforme aux exigences spécifiées.

La certification poursuit un triple but :

- Mieux acheter, en donnant au client, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'un particulier des informations garanties par un organisme neutre, sur le produit ou les services qu'il achète.
- Mieux vendre, car les entreprises qui bénéficient d'une certification peuvent accéder dans de meilleures conditions au marché, dans la mesure où cette certification leur permet de se démarquer de leurs concurrents

La certification peut donc être également considérée comme un investissement à retombées commerciales.

- Mieux réglementer, car les pouvoirs publics qui ont entre autres missions, celle d'assurer la santé, la sécurité des personnes, des biens doivent faire face à un marché qui se fluidifié à un rythme accéléré du fait de la normalisation du marché.

En tant qu'axe majeur du management et faire participer tous ses membres à un projet d'amélioration.

II-Quel est l'intérêt de la certification ISO 9000 :2000 ?¹

II.1- pour un organisme, vis-à-vis de l'extérieur :

- Accroître la confiance des clients en faisant attester, par un organisme indépendant, le respect de la conformité à un référentiel reconnu.
- Apporter la preuve que son organisation et ses produits / services sont maîtrisés.
- Assurer les clients qu'ils sont écoutés et bien servis.
- Obtenir une reconnaissance pour développer des marchés internationaux.
- Engager les fournisseurs à adopter les mêmes niveaux d'exigence
- Jouir d'un avantage concurrentiel

II.2-Pour un organisme, vis à-vis de ses propres troupes :

- Motiver le personnel et le rendre solidaire
- Capitaliser le savoir faire et maîtriser le fonctionnement interne.
- Améliorer les relations entre services.
- Alléger les contrôles et le nombre des audits
- Introduire une éthique et des valeurs telles que : « chez nous, on ne triche pas et on le prouve ! ».
- Bénéficier d'une évaluation extérieure reconnue.

¹ - Pierre LONGIN, Henri DENET "Construisez Votre Qualité", Edition DUNOD, 2004, p(178,179)

III-Les différents types de certification :

L'objectif de la certification est essentiellement de garantir par l'intervention d'un organisme tiers, la compétence d'un professionnel, la conformité d'un système d'organisation d'un produit /service à un référentiel préétabli.

On distingue trois types de certification :

- La certification de personnes : elle atteste la compétence de professionnel au regard de critères préétablis
- La certification de produit ou service : elle atteste que les caractéristique d'un produit ou d'une prestation sont conforme à des spécifications techniques souvent normalisées.
- La certification d'entreprise : elle atteste la conformité du système qualité de l'entreprise à un référentiel normalisé (ISO 9001, 9002, ou 9003)

La certification d'entreprise constitue l'un des outils du développement économique international car l'assurance de la qualité est un langage général permettant aux différentes industries de se rapprocher et de dialoguer, sans tenir compte des frontières.

IV-Le déroulement de la certification d'entreprise:¹

- Contact initial : demande de certification

Une fois son système qualité élaboré et mis en œuvre , l'entreprise écrit à l'organisme de certification en transmettant les indicateurs sur l'activité qu'elle souhaite voir évaluée (manuel qualité , procédures)

- Proposition de contrat : sur la base des informations fournies, et après revue de contrat, l'organisme de certification confirme la faisabilité de la certification et adresse à l'entreprise une proposition de contrat
- Examen de documents remis par l'entreprise : L'organisme de certification examine le manuel qualité, procédures (ou tous documents équivalents). Ceci permet de vérifier que le système qualité couvre l'ensemble des critères de la norme applicable.
- Réalisation de l'audit : l'organisme de certification propose un programme d'audit à l'entreprise, si le niveau de l'organisation qualité de ce dernier semble satisfaisant.

¹ - Cours de formations sur la normalisation, qualité , certification et métrologie, janvier 2000, Institut Algérien De Normalisation.

- Délivrance du certificat : une fois d'audit accepté, l'organisme de certification délivré à l'entreprise admise, un certificat valable pour une période déterminée (généralement 3 ans).
- Visite périodique de surveillance : des audits de suivi réalisés régulièrement (semestriel ou annuel) permettant le maintien de certificat.

Après la fin de validité du certificat, soit au bout de 3 année, un audit de renouvellement est réalisé, qui marque le début d'un niveau cycle.

V- Et après la certification?:

L'entreprise grâce à la certification à fait un grand saut en avant. Elle est passée de la culture orale à la culture écrite.

Donc après la certification :

1. Il faut féliciter tous les acteurs qui ont pensé et écrit le système de management et animé les processus.
2. Puis il faut communiquer à l'extérieur cette certification par :
 - La publicité : dans les revues spécialisées et à la télévision ... etc
 - La lettre d'information : annonce aux clients et prospect par courrier ou fax de l'obtention de la certification
 - L'intégration du logo de l'organisme certificateur sur le papier à lettres, sur les objets publicitaires, sur les véhicules ... etc

3. Aussi il faut intégrer l'amélioration continue dans le système de management : la tentation de rentabiliser l'acquis et de ne pas investir dans une amélioration continue des performances et fréquente après la certification le management doit s'appuyer maintenant, en priorité, sur l'amélioration continue.

VI- les certificats et prix qualité:¹

Les prix de la qualité servent un référentiel qui permet aux entreprise de mesurer leurs performances en contexte interne et externe, le même rôle joue la certification. En plus la certification facilite les relations entre le client et le fournisseur.

Le prix de Deming : à été fondé dans les années 1951 au japon pour récompenser les efforts dans le domaine de la qualité. Il a constitué un levier pour faire progresser la qualité et les résultats des entreprises japonaises. Il est décerné par l'Union Japonaise des Ingénieurs et Scientifiques.

¹ - Cours de formations sur la normalisation, qualité , certification et métrologie, janvier 2000, Institut Algérien De Normalisation.

Le prix Malcon Baldrige Awards : est né en 1987 aux Etats -unis. Il est basé sur le même principe que le prix de Deming. Il s'agit d'un référentiel qui aide les entreprises à s'auto-évaluer.

Le prix européen de la qualité : est né en 1990, sans l'égide d'un certain nombre de grandes entreprises.

Les prix servent à distinguer le niveau de qualité ou niveau d'excellence de l'entreprise. Beaucoup d'entreprises utilisent les référentiels pour faire des progrès interne.

La quatrième Section : La démarche qualité

I- Préparer et se préparer pour une démarche qualité :

Une démarche qualité résulte d'un travail d'ensemble qui s'établie à l'aide d'un guide en l'occurrence la norme, qu'elle soit ISO ou nom. La norme indique en effet une orientation internationalement reconnue qui assure à un ensemble de processus qui génèrent une activité, un parcours et un résultat escomptés auprès de tous les clients ils s'agit seulement de comprendre la norme comme un outil qui aide à modéliser, comprendre le savoir faire et le savoir être de l'entreprise afin de l'optimiser et le contribuer à la satisfaction du client nerf de l'entreprise.

L'attitude première envers une norme (ISO ou autre) doit résider en une confiance dans son contenu et ses objectifs. Cet élément est capital et trouve sa force dans l'engagement de la direction qui conditionne une mise en place harmonieuse d'un SMQ : système de management de la qualité qui va lui servir à manager, piloter son entreprise.

Mettre en pratique le concept de qualité dans une entreprise ne s'agit pas de remplacer une réalité par une autre, mais de repérer ce qui existe.

Il s'agit donc de conduire un changement qui réclame de :

- S'interroger sur l'opportunité, l'intérêt d'une démarche qualité vers ISO 9001 version 2000
- Se former sur les prescriptions de la norme ISO et ses implications concrètes afin de savoir à quoi s'attendre et orienter efficacement la démarche.
- Développer ces actions peut s'effectuer sans difficultés si la direction adopte et confirme les attitudes suivantes :

I.1- Garantir le potentiel de responsabilité :

La norme ISO 9001 version 2000 accorde une importance significative aux responsabilités et en particulier à celle de la direction à la quelle elle s'adresse directement notamment dans le chapitre 5 (consultez l'annexe 2: les 5 chapitres de la norme ISO 9001/2000)

Ce chapitre développe un des points les plus important du système de qualité de l'entreprise. Il donne les responsabilités spécifiques que la direction doit assurer pour obtenir un système de qualité efficace. Déclinées en trois points : l'engagement de la direction, orientation client, la politique qualité.¹

I.1.1-L'engagement de la direction : afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité la direction doit :

- Communiquer au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales
- Etablir la politique qualité
- Assurer que des objectifs qualité sont établis
- Assurer la disponibilité des ressources

I.1.2-Ecoute client ou (orientation client) :

La direction doit assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients.

I.1.3-Politique qualité :²

La qualité est généralement cohérente avec la politique que générale de l'organisme et fournit un cadre pour fixer des objectifs qualité.

La direction doit assurer que la politique qualité

- a) Est adopté à la finalité de l'organisme
- b) Comprend l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.
- c) Fournit un cadre pour établir et revoir les objectifs qualité
- d) Est communiquée et comprise au sein de l'organisme
- e) Est revue quant à son adéquation permanente

A ce titre la direction est considérée comme le premier vecteur de la qualité.

¹-Norme ISO 9001/2000, " Système De Management De Qualité ", Exigence, Edition AFNOR 2000, (p4)

² -Norme ISO 9000/2000, " Système De Management De Qualité ", Principes essentiels et vocabulaire, Edition AFNOR 2000, (p5)

I.2-participer au projet :

Il s'agit pour le chef d'entreprise de traduire en toute cohérence et de façon soutenue et cohésive la qualité dans les différents registres, comportements, langage et situation de l'entreprise, de la concrétiser à travers une présence en terme de référent.

Le résultat recherché est obtenir un engagement qualité qui soit consistant (non rigide). La qualité ne doit pas rester un énoncé, elle doit être actée.

La direction est un élément porteur dans une démarche qualité, au fil de laquelle un rapport de confiance s'insinue et se noue entre la direction et le personnel. Cette confiance trouve son appui sur l'engagement, mais sa traduction littérale et pragmatique «à travers d'une production effective de la part de tous.

I.3-Assure une production effective :

c'est par la mise en situation que les dirigeants peuvent d'envelopper une démarche qualité féconde au sein de l'entreprise et susciter de la part de leurs collaborateurs (qu'ils soient cadres ou non) , un engagement semblable en optimisant des coopérations factuelles , des moyens , compétences et savoir-faire dans l'organisation matérielle et technique du travail où chaque tâche , chaque opérateur, chaque opération , concoure de proche en proche , qualitativement et quantitativement, à la marche de l'entreprise .

II-Comment s'assurer un bon démarrage ?

La direction doit elle-même s'assurer avoir bien compris la démarche à entreprendre. Pour cela elle peut s'appuyer sur la compétence de consultant ou de conseils délivré par les organismes consulaires.

II.1- Faire le point sur la politique qualité actuelle :

La politique qualité doit traduire les attentes et besoins des clients que l'entreprise désire satisfaire et améliorer d'une manière continue

Elle résulte de l'écoute client, de la stratégie de l'entreprise des ressources et moyens qu'elle peut et souhaite y consacrer

une politique qui indique seulement la volonté de satisfaire les clients , de mieux les servir est disons- le insuffisante, la politique qualité ne doit pas être la formulation d'une intension inspirée de la norme ISO. Il faut dans ce cas se détacher d'I.S.O et se concentrer sur la culture de l'entreprise, ses clients, son métier et sa stratégie .

Les objectifs qualité traduisent d'une manière opérationnelle et concrète les attentes et besoins des clients , il concrétisent la politique qualité .

Faire le point sur ces aspects au démarrage est essentiel, car la politique qualité est le « la » de la qualité en interne et doit résonner unanimement dans toute l'organisation, auprès de chaque personne.

II.2-Sensibiliser tous les acteurs à la démarche :

Le premier état des lieux de politique actuelle qualité permet déjà d'augurer des plans d'action, d'attribuer des moyens et les orienter. Par ailleurs, il permet d'asseoir le point de vue de la direction, de la conforter pour procéder à la médiatisation de la démarche à l'intérieur de l'entreprise. Cette étape est décisive car elle constitue un important préambule à la mise en place d'un système qualité.

II.3- Préparer et planifier les actions (plan d'action) :

Il est possible de procéder selon trois grandes phases.

Phase 1 : Avant projet

- Assurer l'engagement de la direction
- Définir les objectifs
- Prévoir les difficultés
- Identifier les préoccupations techniques

Phase 2: Projet

- Allouer les ressources : dossier d'orientation, spécifications techniques + cahier des charges de la démarche qualité.
- Etudier les coûts : prévoir le budget de la certification
- Création d'une structure de pilotage.
- Elaborer un planning : organigramme des tâches, diagramme de Cantt, formation des groupes de travail.

Phase 3 : Programme

- Développer : mise en place du système qualité (formation , diagnostic, élaboration du plan d'action qualité , rédaction des procédures organisationnelles et système d'ocumentaire qualité .
- Optimiser : tableaux de bord "démarche", premiers audits internes
- Gérer : correction de non-conformités et amélioration, du système

Les acteurs sont identifiés notamment :

- Le promoteur du projet : la direction
- Le coordinateur : le responsable qualité avec ou sans consultant
- Les correspondants qualité (ou groupes chargés de réaliser une partie du projet)
- Les chargés de la réalisation de sous ensemble : les sous traitants

III- Initier la démarche :

Une démarche qualité implique la mise en œuvre d'une structure organisationnelle dont l'objectif continue et terminal est la satisfaction durable du client et l'amélioration continue de l'entreprise par la détermination du niveau de qualité visé et l'anticipation des dysfonctionnements ou risques possibles qui pourraient empêcher un produit ou service d'être conforme aux attentes du clients et aux exigences légales.

La mise en œuvre de la démarche qualité est la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, qui peut avoir les étapes suivantes :

III.1-Définition et déclaration des engagements et des objectifs qualité par la direction :

En tant qu'élément moteur, l'engagement de la Direction est clair, objectif , précis et communiqué, Le Chef d'entreprise sensibilisé aux enjeux de la qualité et formé à ses méthodes , est lui-même fortement motivé et conscient de devoir susciter l'adhésion autour des orientations qu'il énonce envers son entreprise quant à ses clients. Pour cela , il réfléchit , rédige , diffuse et explique sa politique qualité , les objectifs et les indicateurs qualité en affichant les objectifs principaux et les indicateurs principaux et en donnant les moyens pour y parvenir, pas seulement par la création de la fonction qualité , mais en donnant les moyens humains et matériels.

III.2-Sensibilisation à la qualité aux norme ISO (ou autre référentiels) :

Cette sensibilisation est continue et s'intègre tout au long du processus de mise en place du système qualité.

Etre sensibilisé à la qualité, c'est un peu se détacher de sa fonction pour mieux la voir et l'identifier et l'incorporer au cœur d'un système couvrant pour un même but et orienté vers des finalités motivées (la satisfaction du client)connues et identifiées.

III.3- Sélection d'un consultant :

Un projet peut être mené avec uniquement ses ressources propres, mais le rôle du consultant est de guider l'entreprise et de l'aider à réussir son projet tout en optimisant les moyens et les ressources.

Il faut noter que l'intervention d'un consultant n'est pas forcément nécessaire¹.

¹ - Site web <http://www.fedsen.fr/economie-mixte/qualite.htm>.

III.4-Création d'une structure de pilotage :

La responsabilité de gérer la mise en place du système de management de la qualité peut être déléguée. Les membres délégués peuvent être :

- Un responsable du projet qualité, représentant de la direction à la quelles il est rattaché. Le responsable de ce comité peut être le directeur lui même, il joue un rôle d'animateur et de coordinateur des travaux
- Un représentant des différents services opérationnels pour la formalisation et l'application des dispositions d'assurance de la qualité.

Le responsable de la mise en place du système qualité doit former les membres du comité de pilotage aux impératifs du management de la qualité.

III.5- Nomination d'un représentant qualité ou animateur qualité :

La démarche qualité a besoin qu'un qualicien pour rendre opératoire les phases de diagnostic, de spécification, de normes, de formalisation de processus, ou de mise en place de contrôles. Un qualicien est un métier à part entière. Etre qualicien, c'est posséder les compétences requises pour coordonner l'ensemble de la démarche, veiller à son avancé et à ses résultats. Cette mission réclame des connaissances technique, la maîtrise de méthodes et outil spécifiques à la gestion de la qualité

III.6-Diagnostic qualité :

Il s'agit lors de cette phase de poser les questions suivantes : l'entreprise, connaît- elle ses client ? Ses concurrents, leur position ? quelles sont les préoccupations qualité en interne ? Quels processus dispose -t-elle pour s'assurer que le client est pris en compte dans son activité ? Quelles sont les valeurs déployées ou regard de ses produits, des clients notamment dans la façon de faire ou de penser ? Quels sont les freins, les atouts ? Quelles sont les caractéristiques du produit, service au regard des exigences clients, est -il adapté aux exigences, au marché actuel ? Ces interrogations permettent d'identifier des centres d'intérêt et de réflexions déjà avancées sur les aspects qualité en place dans l'entreprise. En général , la restitution de ce diagnostic suit une structure prédéterminé , il permet aussi de :

- Fixer les priorités d'amélioration de la qualité, et de s'assurer des capacités et de sa motivation qui se manifestent dans l'entreprise pour y parvenir.
- Evaluer les coûts directs et indirects engendrés par la non qualité et surtout évaluer la faisabilité et l'opportunité du projet qualité en

terme de moyen et d'augurer ainsi le plan d'action qui s'y rapporte (priorité , moyen , volume de travail , ressources à mobiliser , compétences nécessaire ...)

- La durée du diagnostic qualité varie selon la taille de l'entreprise et les acteurs de ce diagnostic concernant un expert compétent (responsable qualité ou intervenant extérieur) et les nombre du personnel, quant aux objectifs de ce diagnostic de façon à mobiliser positivement l'ensemble du personnel et à ouvrir le dialogue et l'expression (favorable à l'identification d'axes d'amélioration : il faut avoir l'écoute du client).

III.7-Elaboration d'un plan d'action qualité détaillé :

« Une démarche bien préparée est à moitié réussie », une démarche qualité affronte les incertitudes présentes au sein de l'entreprise, elle ne convainc par forcément du premier coup tous les membres du personnel (elle peut déstabiliser certaines habitudes de travail) il est donc indispensable d'intégrer les réalités, quelles soient humaines, technique et matérielles de l'entreprise.

Le diagnostic réalisé constitue une référence intéressante pour élaborer un plan d'action. L'élaboration de ce type de plan requiert les aspects suivants :

- Formuler la vision de l'organisation, affecter les ressources et les outils utilisés, présenter au personnel les enjeux du plan d'action, positionner les principales étapes et la méthodologie adoptée et les moyens déployés pour la démarche, marquer et expliquer la volonté et l'engagement de l'équipe dirigeant, impliquer la hiérarchie intermédiaire afin de permettre à chacun de s'approprier la démarche et de devenir acteur dans le processus , accepter de façon anticipée les remises en causes possibles que la démarche va induire au fil de son déroulement.
- Faire une véritable planification stratégique formalisée à travers d'un planning spécifiant chaque action, les services concernés, les groupes de travail impliqués et comportant des délais jusqu'à maturité du système
(avec organisation de réunions bilan pour garantir la cohérence des choix effectués et gérer les modifications), procéder à la validation de cette planification par la direction et le groupe de pilotage. Une charte qualité peut être rédigée pour porter à la connaissance de toute la trame de la démarche, son fonctionnement et son suivi.
- Fixer des objectifs qualifiés et datés avec affichage du calendrier de travail établi afin de préparer l'exploitation du système qualité.
- Evaluer à partir du diagnostic qualité les moyens humains, techniques, financiers

- Evaluer périodiquement les travaux des entreprises pour déterminer leurs états d'avancement et surtout veiller à faire simple et à ne pas alourdir le système qualité avec des documents ou paperasse.

III.8- Formation du personnel à la qualité :

L'objectif de cette formation est de donner une responsabilité qualité à chaque membre du personnel, de sensibiliser sur l'importance à satisfaire le client et surtout de donner du sens à cette inscription qualitative dans le travail au quotidien. La formation est continue, elle ne se restreint pas à une période spécifique.

III.9- Identification et mise sans contrôle des processus du SMO et de l'entreprise :

La qualité doit s'animer et non pas se borner à contrôler. L'identification, l'analyse et l'amélioration sont un moteur de cette animation car elles participent à la compréhension non pas du système, mais de ce qui est fait dans l'entreprise en tant qu'activité en relation avec ce fameux client qu'il faut satisfaire et les exigences légales qu'il faut également respecter.

III.10- Structurer le système de mangement de la qualité :

Construire un système qualité ne consiste pas à le documenter, certains documents sont exigés par la norme , mais l'essentiel réside dans la mise en place et le maintien de dispositif actif qui assurent l'obtention des résultats prévus par la Direction au travers de sa politique qualité .

IV-Les documents nécessaires :

La norme exige peut en ce domaine. Il ne s'agit pas d'en faire trop. Il s'agit juste d'écrire les 6 procédures obligatoires, et qui sont pour toute entreprise une formalisation nécessaire puisque constitutive du cœur du système de management de la qualité.

IV.1-Le manuel qualité:¹

Est un document qui sert de médiatisation du système qualité en direction de l'extérieur. Il est en effet mis à disposition des clients, dans les relations contractuelles et commerciales et réside donc en un outil de communication de l'engagement qualité. Il sert également d'outil de communication interne. En outre sa rédaction permet :

¹ - Site web: Comment rédiger la partie documentaire, (P2), <http://www.perso.wanadoo.fr/nathalie.diaz/html>.

- De mieux définir l'organisation, les moyens et méthodes utilisées
- De lever les ambiguïtés.
- D'apporter la connaissance suffisante du système qualité
- De donner la confiance dans la conformité au référentiel qualité son objectif est de décrire le système de management de la qualité appliqué au sein de l'organisme. Il est en cela « l'image écrite » de l'entreprise.

IV.2- Les procédures:¹

Rédiger les procédures implique un raisonnement en terme de processus d'entreprise. Il s'agit en effet d'adapter la norme à la réalité de l'entreprise et donc à écrire « le juste nécessaire » correspondant au besoin, de l'entreprise ; W. Edwards Deming dans son ouvrage « qualité » conseil aux entreprises d'utiliser « les procédures et les documents », comme outil libérateurs qui relèguent les problèmes déjà résolus au stade de routine et permettent aux facultés créatrices d'être disponibles pour les problème non encore résolus.

La rédaction de procédures ne s'effectue pas en réponse à une obligation normative, mais bien pour contribuer à ouvrir et à renforcer la réactivité de l'entreprise. De plus elle participe à rendre claires pour les utilisateurs, la complexité des relations entre les unités de l'entreprise et leurs liens avec l'extérieur (clients, partenaires, fournisseurs,...)

L'ISO 9001 exige 6 procédures importantes pour le SMQ

- La maîtrise de la documentation
- La maîtrise des enregistrements qualité
- L'audit interne
- La maîtrise du produit non -conforme
- L'action corrective
- L'action préventive

Une procédure comprend au minimum les paragraphes suivantes :

Objet : but de la procédure : on peut également justifier cette procédure s'applique.

Domaine d'application : où, quand, sur quoi l'objet de la procédure.

Equipements : (documents associés) : élément auquel il est fait appel pour le processus décrit (matériel, modes opératoires, logiciels ...).

Références : norme interne ou externe régissant la procédure.

Définitions : les termes spécifiques utilisés dans la procédure sont explicités afin de faciliter compréhension et communauté de langage.

Contenu : qui fait quoi, comment.

Annexes : joint à un document à titre informatif.

¹ -Site web: comment rédiger la partie documentaire, (P3). Le même site précédent.

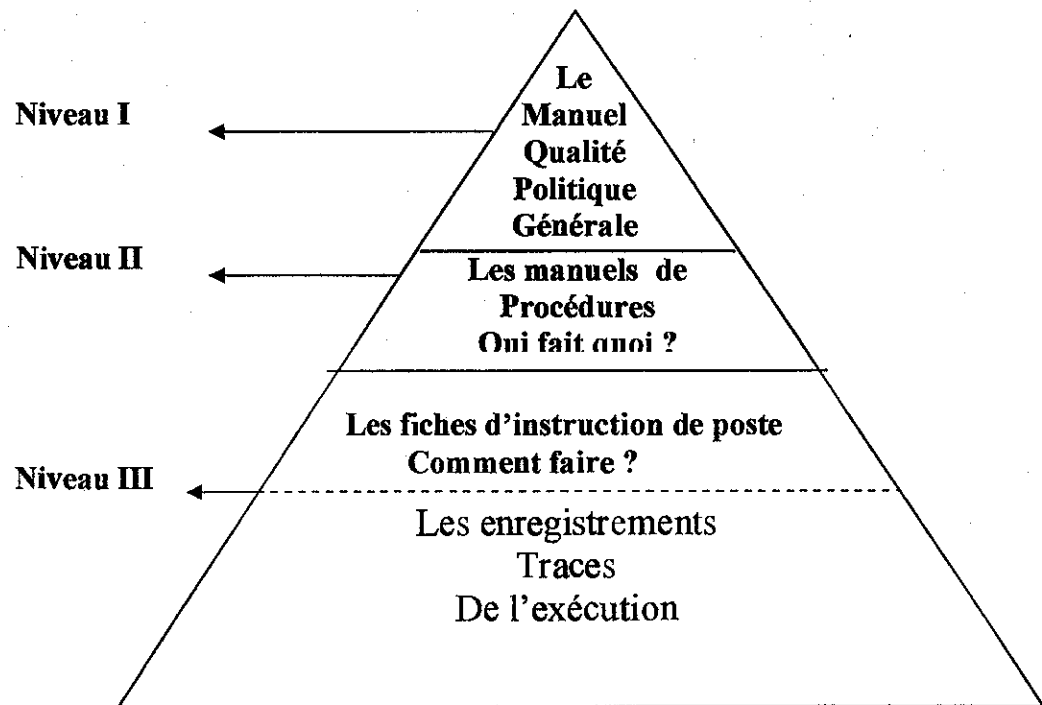
IV.3-Les enregistrements :

La norme ISO 9000 : 2000 définit un enregistrement ainsi « document faisant état de résultat obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité ».¹

Les enregistrements servent à apporter la preuve de ce qui a été fait et permettent de démontrer que les produits ou services sont conformes aux exigences spécifiées. Ils sont destinés à fournir des preuves tangibles des activités effectuées ou des résultats obtenus en matière de qualité. Ces documents contiennent donc les informations sur les activités effectuées et les résultats obtenus. Ce sont eux qui sont consultés lors l'audits qualité. Non seulement ils contribuent à compléter utilement le système d'information et la communication au sein de l'organisation, mais aussi ils démontrent que les éléments du système qualité sont mis en œuvre et respectent les exigences normatives.

Les enregistrements sont réalisés généralement sur des formes de documents préétablies, canevas, formulaire, tableau... etc.

Pour être correctement réalisés, ils doivent être simples et perçu comme utiles indispensables par ceux qui les tiennent à jour.



Le système documentaire²

¹ -Pierre CONGIN, Henri DENET, "Construisez Votre Qualité", Edition DUNOD 2004, (p 79)

² - Site web: Guide qualité, chapitre II, La qualité est-ce uniquement les normes ISO 9000?, <http://www.perso.wanadoo.fr>

V-Les facteurs clés du succès d'une démarche qualité¹

Avant de lancer une démarche qualité. Il convient de connaître quelques – uns des facteurs clés qui concourent à la réussite de la démarche, parmi ces clés, nous citons:

V.1- L'implication de la direction :

Le premier facteur clé du succès de la démarche est l'implication de la direction.

La direction doit être convaincue de la nécessité du changement en interne, Elle doit définir la politique qualité, les objectifs, les plans d'actions affecter les moyens humains et techniques en cohérence avec sa stratégie globale et en s'appuyant sur l'écoute des clients. Il lui faut créer une vision partagée du projet et la communiquer personnellement à l'ensemble de ses collaborateurs en exprimant un engagement fort. Sans une direction persévérante, le projet ne sera ni durable, ni vrai, malgré la présence d'un responsable qualité en interne.

V.2- L'association étroite de l'encadrement au projet :

L'encadrement a une responsabilité majeure dans le développement et l'implication des collaborateurs. Il est le relais indispensable de la promotion de la qualité entre la direction et l'ensemble du personnel. Il remonte et capitalise les informations sur le fonctionnement global de l'entreprise, valorise les initiatives et les résultats et aide à surmonter les difficultés qui se présentent lors de la démarche .

V.3- L'implication du personnel :

La mise en place de la qualité ne peut réussir sans une contribution importante du personnel en phase de conception et d'application. Cette implication passe par le travail en groupe, la formation, la reconnaissance des résultats et la communication sur l'avancement et les résultats de la démarche.

V.4- Des améliorations progressives :

La mise en place d'une démarche qualité est un projet de longue durée. Le risque est celui d'une démotivation progressive des collaborateurs et d'une perte de patience des clients qui ne voient pas les résultats arriver. Pour ces raisons l'introduction des améliorations doit se faire

¹ - Site web : les principes généraux de la qualité, Dominique BOUDIN, adsp n°35, Juin 2001, (P25).
<http://www.hcsp.enst/hespi/docs.pdf>

progressivement, par étapes successives. Il faut tenir compte de la capacité du personnel à intégrer les changements. Tout changement est exploratoire et des déceptions sont toujours possibles.

V.5- Formaliser autant que nécessaire :

La formalisation des procédures n'est pas une fin en soi. Elle doit faciliter le travail de chacun.

V.6- Gérer le temps :

Tous ces éléments conduisent à savoir gérer le temps. En effet un projet quel qu'il soit nécessite une planification, une organisation et un suivi pour l'amener à son terme.

V.7-La communication, facteur, clé :

La communication est le facteur clé du succès, incontournable mais bien souvent oublié des démarches. Si le dirigeant veut convaincre, il doit communiquer. La communication est indispensable dans une démarche qualité. La direction et l'encadrement doivent traiter l'information verticale (haut vers le bas, mais aussi du bas vers le haut) ainsi que latérale : n'oublions pas que la qualité a la vertu de conserver tous le monde à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les services, la qualité n'est pas l'affaire d'une seule personne mais elle est l'affaire de tous. Le plus difficile est de bien communiquer de telle sorte que l'information soit motivante pour les collaborateurs et de créer un climat de confiance et de respect mutuel.

V.8-La qualité est un état d'esprit :

La qualité est avant tout un état d'esprit, une démarche permanente où les femmes et les hommes ont une place dominante. En préparant l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, en les formant en les informant et en les motivant, la direction peut relever ce défi collectif.

*Cinquième Section : L'impact de démarche qualité sur
l'organisation de l'entreprise*

I- Le passage à une organisation orienté processus :

Dans un environnement stable et faiblement concurrentiel , l'entreprise était sous l'influence de deux logiques distinctes et complémentaire , la première logique est celle des métiers (marketing , achat , finance , étude , production , vente et des ressources humaines). Cette organisation orientée métier est caractérisée par de nombreux nouveaux hiérarchique, la bureaucratie, une communication à dominante verticale et le temps de réaction est long. Elle cherche avant tout à produire en masse, cela prouve que le client n'est pas traité de façon globale et unique, la deuxième logique est celle des projets.

Cette logique a pour principale finalité de représenter la voix et les besoins des clients. Logique projet et métier ont besoin l'une de l'autre.

Peu à peu les entreprises ont appris à se décroiser pour optimiser le service rendu à leur client. Ce résultat n'est possible qu'en raisonnant sur le fonctionnement des processus transversaux, c'est à dire sur la manière dont l'entreprise s'organise pour satisfaire collectivement les besoins de ces clients.

II- la définition de processus :

Le concept de processus à été défini par de nombreux auteurs, « c'est un ensemble d'activités organisées en réseau de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou output ayant de la valeur pour un client externe »¹.

On peut aussi définir un processus par le lieu où la firme traduit ses intentions en actions et combine ses ressources et compétences en vue d'obtenir un avantage concurrentiel.

C'est par des processus que l'entreprise crée de la valeur pour des clients externes, qui assurent sa survie et son développement.

¹Site Web: Jean – Claude Trondeau , de nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise « la gestion pour processus », cahier Français n:287, La documentation Française 1998,, <http://www.docfrancaise.gouv.fr/>

III- La démarche qualité ou la maîtrise des processus :

L'organisation fondée sur des processus connue par l'organisation transversale trouve son origine dans la genèse de la démarche qualité parce que l'évolution de la démarche qualité met bien en évidence le passage d'une vision fonctionnelle à une approche plurifonctionnelle processuelle et dynamique .

Au début, la qualité ne concerne que la production, elle s'obtient par élimination ou recyclage des produits non,- conformes aux spécifications et les différents services que l'entreprise se rend à elle-même ou à ses clients et les fonctions non directement productives sont exclues.

Puis les soucis de prévention de la non qualité ont incité les producteurs à se préoccuper du contrôle de processus et agir avant que les dérives ne compromettant le niveau de qualité. Donc le besoin s'impose de définir formellement les processus mise en œuvre pour contrôler les états et comprendre les relations entre les processus et le niveau de qualité.

La démarche qualité devient, plurifonctionnelle, toutes les fonctions sont concernées .Tous les « out put »des différentes activités de l'entreprise sont soumis à la démarche qualité. Tous les processus susceptibles d'engendrer de la non- qualité font l'objet d'une démarche préventive.

Comme l'écrivent Pierre Jacou et Frederik Lucas : « En qualité tous les efforts portent sur la maîtrise des processus, par une attitude permanente, méthodique et systématique d'amélioration continue. C'est la que réside la clé du succès de la démarche ¹ »

IV- L'approche processus et le choix des processus :

L'objet de présenter norme ISO 9001 versions 2000 est d'encourager l'adoption de l'approche processus pour gérer un organisme.

Et l'approche processus selon cette norme veut dire l'utilisation par l'entreprise d'une méthode plus transversale qui lui permet de concevoir son activité selon une logique d'enchaînement d'actions utiles, organisées entre elles et visant la satisfaction du client.

La norme ISO 9001 version 2000 classe les processus en trois grandes catégories²:

IV.1- Les processus de management (ou de stratégie) :

Ils traduisent le projet d'entreprise, la direction exprime la raison d'être de l'organisme, sa politique et les objectifs à atteindre, quelques exemples :

- ❖ La communication interne
- ❖ La communication externe

¹ Jean BrilMan" Les meilleures pratiques de management ", Edition organisation 2003, (p318).

² Pierre LOUGIN , Henri DENET , " construisez votre qualité " ,Edition DUNOD ,(p 14-15).

- ❖ La stratégie d'entreprise
- ❖ Le management de la qualité

IV.2- les processus de réalisation (métier) :

Ils concernent directement la fabrication du produit ou la préparation du service. Ils comprennent toutes les activités de puis l'intégration du besoin des clients jusqu'à la satisfaction d ses besoins, comme :

- ✓ Les activités commerciales.
- ✓ Le développement.
- ✓ Le production ou la fabrication, ou la réalisation du service.

IV.3- Les processus supports (soutien)

Ils sont indispensables à la mise en œuvre des autres processus et ils rassemblent les moyens nécessaires à la réalisation des processus

V- l'organisation transversale :

Les organisations transversales (fondées sur des processus) sont les plus susceptibles d'apprendre et de générer des progrès continus. Elles sont ouvertes sur l'extérieur puisque leur actions visent des objectifs externe. Elles se substitueront progressivement aux entreprises pyramidales trop centrées sur elles mêmes. Elles réconcilient à la fois l'externe, le marché, les clients,..., avec l'interne, c'est-à-dire ses hommes. Elles globalisent les contributions de chaque individu ou regroupe en les associant dans un processus commun de création de valeur et elles sont aussi.

Communicantes puisqu'elles reposent sur des mécanismes d'échanges et de coordination de ressources et compétences. Elles sont flexibles pour s'adapter à des perturbations non anticipées

Le tableau ci-dessous, présente une comparaison entre l'organisation transversale et l'organisation pyramidale ²

² Bernard Diridollone, Charles Vincent, "le client au cœur de l'organisation", Edition organisation 2001, (p80)

Le tableau n:01

Organisation Aspects Etudiés	L'organisation pyramidale	L'organisation transversale
Organisation fondée sur	Métier	Processus
Accent mis sur...	La productivité	Les indicateurs qualité/ coûts/délais (QCD)
Système de reconnaissances sur ...	La personne	Le groupe et la personne
Accès aux informations économiques	Faible	Transparence +affichage des résultats
Pouvoir de décision	Activité sous contrôle hiérarchique et/ fondamentale	Mise en puissance du personnel
Communication	A dominante verticale	Communication principalement transversale
niveau hiérarchique	Nombreux niveaux hiérarchiques	Réduction des niveaux hiérarchique (la pyramide est très étendue)
Management	Autoritaire	Participatif

- Cette organisation pyramidale orientée métier qui est caractérisée par :
- De nombreux niveau hiérarchique (une structure verticale) guidée par un chef (meneur). C'est échelons intermédiaires jusqu'aux personnes de base rendent le fonctionnement de l'entreprise très lent parce qu'ils paralysent la circulation de la communication (de haut vers le bas puis du bas vers le haut). Donc l'entreprise prend souvent trop de temps pour s'adapter au changement qui se produisent.
- Une production de masse, ce qui compte c'est la quantité, et la qualité des produits, c'est-à-dire leur conformité aux normes décidées par la direction est contrôlé par un service spécialisé qui élimine les pièces défectueuses et fait appel à la direction du personnel, quand celui-ci est en cause, pour prendre des sanctions. Donc le droit à l'erreur est refusé et souvent sanctionné.
- Un management autoritaire marqué par l'absence des initiatives de participation directe à l'organisation de la production engendrée par un accès faibles aux informations (qui peuvent aider le personnel à faire des propositions et collaborer, au moins à titre consultatif à la prise de décision).

- Une extrême parcellisation des tâches et spécialisation des individus qui entraîne la monotonie, fatigue et ennui et surtout une démotivation

Est incompatible avec la mise en place de la démarche qualité et c'est pourquoi l'exigence de la qualité, enjeu de la compétitivité aujourd'hui passe par une organisation de la production afin que l'entreprise réponde sur le champs à une clientèle de plus en plus diversifiée dans les conditions d'une "concurrence aux couteaux".

VI- Quelques principes de conception et de pérennisation de l'entreprise transversale :

VI.1-Conception :

- L'entreprise horizontale est organisée autour de processus clés transversaux et non autours des tâches ou des fonctions.
- "Des responsables du processus", assument d'un bout à l'autre la responsabilité de chaque processus clé.
- L'unité de base de l'entreprise horizontale n'est pas l'individu, mais l'équipe.
- L'entreprise horizontale travaille en étroite collaboration avec ses clients et ses fournisseurs

VI.2-Pérennisation :

L'entreprise horizontale responsabilise les employés en leur fournissant les outils, les compétences, la motivation et les pouvoirs nécessaires pour adopter les grandes décisions

- L'entreprise horizontale insiste sur la polyvalence et forme les employés à trouver des solutions et à travailler de manière productive dans un cadre transversal.
- L'entreprise horizontale favorise la diversité, la créativité au sein de ses équipes et elle crée une culture d'entreprise fondée sur la transparence , la coopération , la collaboration et l'optimisation constante de la performance dans laquelle l'autonomie la responsabilisation et le bien-être des employés représentent des préoccupations majeures

Toutes ces qualités qui caractérisent l'organisation transversale prouvent sa capacité de bien réussir la démarche qualité et résister devant le développement de la concurrence et l'économie de marché et surtout satisfaire les attentes et des besoins des clients, qui sont devenus trop exigeants.

A travers ce chapitre nous avons essayé de donner une idée générale sur la notion de la qualité, son développement..., etc, et surtout nous nous sommes concentrés sur la mise en place du système de management de la qualité, en vue de la certification ISO 9001/2000, pour avoir un idée de l'importance de la communication interne dans la mise en place de ce système.

Deuxième chapitre : *La communication interne*

- **La première section Section: Qualité et Communication**
- **La deuxième section: Les exigences de la norme ISO 9001 versions 2000 en matière de la communication interne .**
- **Troisième Section : La communication Qualité interne Efficace.**
- **Quatrième Section: Piloter la communication qualité interne.**

La réussite ou l'échec d'un programme de qualité dans une entreprise dépend de la qualité des communications dans cette même entreprise. Selon Robert H. Franke (1988) et Daniel A. Koger (1991) la clé d'un service ou d'un produit de qualité réside dans la communication et surtout dans une communication de qualité.

Pour Tom Varian (1991), la stratégie communicationnelle est l'aspect le moins bien compris et le moins bien géré d'un processus de qualité totale. Pour améliorer la qualité selon B.M. Bloom (1991), il faut au préalable améliorer les communications dans l'entreprise. Pour d'autres spécialistes, le rôle de la communication est de faire comprendre à tous les membres de l'entreprise l'importance de la qualité.

L'importance de la communication est donc clairement définie. Mais que veut-on dire exactement par communication, et quel type de communication, est-il exigé par la norme ISO 9001 version 2000 pour faire adhérer le personnel à la démarche qualité¹.

La première section Section: Qualité et Communication

I- Qualité et communication : le même réseau

La communication et qualité s'inscrivent dans un même cadre conceptuel, dans une même volonté managériale et dans une structure organisationnelle identique, il y est aussi admis que la qualité résulte de la performance d'un "réseau clients fournisseurs" qui doit souscrire aux exigences de l'ensemble des clients avec lesquels chaque acteur* est en contact pour satisfaire la demande du client final. Il est également admis par les spécialistes que la communication est le processus de partage de l'information et de tissage de la relation auquel souscrit un groupe humain, pour que chacun réponde à la demande de ses partenaires.

Il en découle que qualité et communication sont deux concepts homologues au sein d'une organisation.

La qualité s'obtient parce que la communication nourrit le réseau clients fournisseurs à chaque étape qui en détermine la démarche. Communication et qualité s'inscrivent dans une perspective globale et systémique d'amélioration continue.

Ainsi qualité et communication sont-elles indéfectiblement liées. Or, penser la qualité seulement en tant que codification de norme, sans y associer la communication en tant que méthode et en tant que démarche procédurale

¹ - Site web : "Une Communication De Qualité", par Alain SAUMIER, Université de MONTREAL, <http://www.page.infinet.net/saumier>.

* - Acteur : une personne ou un group de personnes contribuant au fonctionnement de l'organisme et effecté par ses résultats, les clients, les concurrents, les dirigeants, les actionnaires, le personnel, les partenaires et fournisseur.

précisément repérée et stratégiquement mise en œuvre, constitue une erreur fatale.

Ce fut celle du Taylorisme, qui a néanmoins réussi le prodige de produire en quantité, mais en supportant un pourcentage élevé de non qualité du produit et les rejets dépassent 50%. L'ambition de Taylor était de lutter contre la paresse de l'ouvrier, l'une de ses trouvailles fut de supprimer les bavardages entre collègues. Un seul geste niait la personne, le recommencement sans fin d'un même geste empêchait toute progression, l'information était réduite à la connaissance du mode d'emploi de cette seule tâche et l'expression était réprimée, créativité, autonomie et responsabilité disparaissent avec l'expression.

Le Taylorisme est la parfaite illustration de l'intime liaison entre les deux concepts.

La qualité de la communication se fortifie en s'interpénétrant au sein d'un même réseau, tout au long d'un processus impliquant tous les acteurs de l'organisation en un processus sans fin¹.

II-Le management, animateur de la qualité et communication:

Communication et qualité ont un autre puissant dénominateur commun : c'est le management qui anime l'une et l'autre et en constitue l'élément catalytique déterminant. Rappelons qu'en l'absence d'élément catalyseur, la réaction chimique ne se fait pas ou mal. De même, sans management relationnel, ou avec un management limité à la gestion administrative ou au seul exercice technique de la fonction d'encadrement, l'organisation ne peut produire ni motivation, ni qualité.

Pour y parvenir, le management doit donc s'exercer en prenant en compte, et en stimulant en permanence les quatre besoins fondamentaux des acteurs de tout groupe humain devant exercer une tâche quelconque : expression, information, reconnaissance et progression.

• **Le besoin d'expression** : le Taylorisme a éliminé toute communication entre les travailleurs car l'expression (bavardage) pour lui est source de perturbation de rendement, mais malheureusement toute créativité, autonomie et responsabilité disparaissent avec l'expression.

Donc, l'expression manifeste un profond besoin humain universel et sain (elle est nécessaire à la santé mentale). C'est ce qu'a mis en évidence Osborn avec la pratique de brainstorming.

Avec l'avènement des boîtes à idées, puis des cercles de qualité dès la décennie 70, il a été demandé aux salariés de donner leurs avis et de s'exprimer en tout, sur ce qui pourrait améliorer les procédures de travail. En 1984, toutes les entreprises hors fonction publique et de plus de 200 personnes, elles ont été obligées à organiser des réunions d'expression, une

¹ - Alain LABRUFFE, "Communication Et Qualité. Le Maillon Fort!", Edition AFNOUR 2003. (P9).

heure par an. Il est donc urgent de mettre au programme des priorités quotidiennes du management relationnel l'exercice de l'écoute, qui seul permet de réactiver cette expression.

● **Le besoin d'information** : c'est le second besoin qui s'exprime dès la naissance : emmagasiner de l'information pour avoir prise sur le monde et devenir grâce à cet accroissement de données acquises, traitées et utilisées sciemment autonome et responsable. Or, la dose d'information utile, distribuée au sein de l'organisation peut être qualifiée d'homéopathique (à très petite dose) parce que chacun préserve son pouvoir en réservant pour lui même l'information qu'il détient et chacun croit voir son pouvoir mythique sur autrui croître en fonction de l'information capturée et retenue par ses soins, alors que cette durée est vitale pour faire face à toute fonction.

L'information qui ne circule pas à cause d'un comportement managérial bloqué est une maladie qui ronge les organisations.

● **Le besoin de reconnaissance** : M.Honda avait l'habitude de faire la tournée de ses usines en saluant chacun de ses salariés et en demandant des nouvelles de leur famille. Il n'avait pas de bureau propre, mais son occupation principale résidait dans cette tournée perpétuelle. Les automobiles Honda sont toujours réputées pour leur excellente fiabilité et arrivent, depuis deux décennies, en tête des hits parades de qualité établis par les organismes certificateurs. Cet exemple montre les effets positifs de ce besoin quand il est pris en compte. L'exemple ci-dessous confirme aussi l'importance de ce besoin parce qu'il montre les effets catastrophiques, quand ce besoin n'est pas pris en charge.

Le roi Frédéric le grand (1740-1786), recueillit à la naissance une quinzaine de bébés pour les faire soigner par des nurses qui les lingeaient, les nourrissaient et s'occupaient parfaitement d'eux. Néanmoins, elles avaient reçu l'interdiction absolue de leur parler ou de répondre par des mimiques à leurs gazouillis, de les regarder et de les nommer.

En quelques semaines, tous moururent.

Ce profond besoin est excité par la relation avec autrui, et notamment par celle qui est initiée par une autorité. Donc, le management doit s'efforcer de stimuler ce besoin à toute occasion.

A travers ces exemples on voit comment communication et qualité sont étroitement liées au besoin fondamental qu'il est nécessaire d'exciter de façon continue : la reconnaissance. Un mot, un regard, un encouragement y suffisent le plus souvent. Une récompense, l'amélioration du statut, plus de responsabilités, un avantage matériel ou une médaille pourront servir.

● **Le besoin de progression** : ce besoin explique l'apparition du fameux Kaizen (toujours insatisfait, toujours en amélioration constante).

Ce besoin s'explique par la recherche de s'améliorer chaque jour, de chercher à réviser les procédures pour se rapprocher puis surclasser les standards de la concurrence.

Ces actions de perfectionnement et de concertation, quand elles ont été rendues possible par le post-Taylorisme, ou maintenues par des organisations qui les ont mises au centre de leur philosophie de l'action, ont rendu ces organisations ultra compétitives.

En France, une partie de l'équivalent financier des 20% de non qualité affecté au perfectionnement du personnel a permis de faire chuter ce taux à 0.5% en moins de dix ans dans une usine d'un grand constructeur d'automobile¹.

Donc les entreprises les plus performantes sont celles qui affectent le plus gros budget au perfectionnement de leurs salariés.

Le mystère de la motivation reste entier même quand on connaît la puissance de ces besoins fondamentaux. Chacun de ces besoin peut être inhibé par un frein particulier, dû à la situation présente aux plans familial, scalaire ou professionnel. Non seulement ce frein doit être réduit à néant par la bienveillance et la finesse du manager, il faut aussi qu'il soit excité par une action stimulante précise, favorisé par la situation et par un encouragement permanent du manager.

Ces actions de libération des besoins nécessitent de la part du manager, outre l'apprentissage d'une méthode de communication, des réserves de psychologie pour écouter chacun de ces collaborateurs et percer à jour les dédales du déclenchement des ces motivations qui sont alors à la source d'un travail de qualité.

III-La qualité et les problèmes de communication:

Pour qu'une entreprise parvienne à faire de la qualité, elle doit auparavant trouver des solutions à tout un ensemble de problèmes dont plusieurs sont des problèmes de communication. Les problèmes de communication constituent un frein important à la réalisation de la qualité dans une entreprise. Les notes ci-dessus présentent quelques-uns des problèmes de communication fréquemment associés à l'échec ou à l'essoufflement d'un programme de qualité.

- Diffusion insuffisante et incomplète des objectifs de l'entreprise en terme de qualité.
- Promotion inadéquate d'un programme de qualité tout à l'interne qu'à l'externe.
- Définition incomplète ou ambiguë des objectifs et des critères d'évaluation de la qualité dans l'organisation.
- Difficulté à promouvoir la qualité dans l'entreprise.
- Importance de la qualité mal comprise par la direction, les gestionnaires, Les employés.
- Habiletés et compétence communicationnelles insuffisantes chez les

¹ - Op.cit, (P26).

- gestionnaires qui doivent piloter, orienter et assurer l'implantation d'un programme de qualité.
- Ecoute insuffisante de la part des gestionnaires ainsi que présence d'attitudes négatives chez les employés.
 - Communication inefficace ou insuffisante dans les structures fournisseurs/ clients externe et interne (messages qui ne sont pas clairs, ponctuels ou ciblés, écoute insuffisante, mécanismes inadéquats de rétroaction... etc).
 - Difficultés que rencontre le personnel dans la recherche de l'information dont il a besoin pour exercer correctement ses fonctions ; qualité inégale de cette information.
 - Employés mal préparés à leur rôle de communicateurs, clés des activités et des responsabilités de l'entreprise auprès des fournisseurs, des clients et du milieu.
 - Absence d'une communication bidirectionnelle (superviseurs-employés) de qualité dans la gestion des dossiers et dans les processus des solutions de problèmes.
 - Problèmes de coordination et de concertation d'écoulant d'un manque de communication ou de l'existence de relations tendues entre différents services d'une même entreprise.
 - Peu d'informations constructives disponibles sur les difficultés rencontrées et les problèmes accomplis dans l'implantation de la qualité.
 - Hors de la vue, hors de l'esprit, démarrage réussi d'un programme de qualité, mais dont l'effet s'estompe après quelques mois parce que le système de communication n'a pas su maintenir le projet en premier plan et n'a pas su fournir une rétroaction adéquate à l'entreprise et à son personnel quant à l'évolution du processus.
 - Absence de politiques, de stratégies et de techniques efficaces de communication dans l'ensemble de l'entreprise et dans ses différentes parties.
 - Utilisation inefficace ou peu appropriée des instruments et des moyens de communication.
 - Mauvaise connaissance des coûts de communication et du coûts de non- qualité communicationnelle.

Traiter chacun de ces problèmes à la pièce nécessiterait de la part de toute entreprise un investissement énorme sans aucune garantie de succès, étant donné la variété et la disparité des problèmes identifiés. De plus, tous ces problèmes ne s'observent pas nécessairement dans toutes les entreprises ou encore ne se manifestent pas tous avec la même intensité. Il faut donc être en mesure de regrouper les problèmes communs en groupes de problèmes et de déterminer quels sont les problèmes les plus urgents à résoudre.

IV- Qu'est ce que la communication ?¹

Une définition encyclopédique usuelle de la communication se présenterait comme suit : "transmission de l'information d'un point à un autre, c'est-à-dire d'une source à un destinataire". Or, ce type de définition et par extension, de conceptualisation, réduit la communication à ses aspects techniques. Donc, il importe, dans un premier temps, d'élargir la définition de la communication et d'enrichir sa conceptualisation pour ensuite préciser les liens que cette conceptualisation entretient avec la gestion de la qualité.

Dans le but de préciser ce que signifie le mot communication dans le domaine organisationnel et dans le but de proposer un premier regroupement des différents types de problèmes de communication, nous allons proposer une typologie des fonctions de la communication dans l'entreprise.

V- Typologie des fonctions de la communication Organisationnelle:²

Un spécialiste américain de la communication organisationnelle, Charle Courad a proposé une première typologie des fonctions de la communication dans l'entreprise. Partant des conceptions de la communication organisationnelle découlant de trois importantes écoles théoriques (école classique, école des relations humaines, école de la contingence), il identifie trois principales fonctions de la communication organisationnelle : la fonction de commande, la fonction relationnelle et la fonction de gestion de l'ambiguïté.

Le tableau2 ci-dessous, présente de façon schématique les trois fonctions de la communication organisationnelle selon Courad.

Ecole théorique	Fonction de la communication	Principales activités
Ecole classique	Fonction de commande	- Produire et utiliser les directives et les instructions. - maintenir une rétroaction adéquate sur la performance.
Ecole des relations humaines	Fonction relationnelle	- Créer et soutenir les relations. - Déterminer et définir les rôles organisationnels.
Ecole de la contingence (ou néoclassique)	Fonction de gestions de l'ambiguïté	- Equilibrer les intérêts personnels et organisationnels - Créer les rapports de force et le pouvoir - Réduire et contrôler l'ambiguïté organisationnelle.

¹ - Site web : "Une Communication De Qualité", par Alain SAUMIER, Université de MONTREAL, <http://www.page.infinet.net/saumier>.

² - le même site web précédent.

Bien, que fort pertinentes, les trois fonctions communicationnelles identifiées par Courad ne traitent pas de toutes les dimensions de l'activité communicationnelle dans l'entreprise, mais après l'apparition d'une nouvelle approche théorique au domaine de la communication organisationnelle, connue par l'école interprétative (à cause de l'importance qu'elle accorde aux activités d'interprétation de la réalité et de production de sens dans l'organisation), la typologie de Courad a subi un changement—elle est devenue plus complète.

Ce modèle retravaillé comprendrait quatre fonctions clés de la communication organisationnelle dans une entreprise : la fonction technique (remplace la fonction de commande), la fonction relationnelle, la fonction stratégique, (remplacée la fonction de gestion de l'ambiguïté) et la fonction d'interprétative.

Chaque fonction est présentée dans toutes les organisations, mais son importance peut varier selon le type d'organisation.

Le tableau3 ci-dessous présente de façon schématique les quatre fonctions de la communication organisationnelle dans une entreprise.

Ecole théorique	Fonction de la communication
<ul style="list-style-type: none"> • l'école classique 	La fonction technique : <ul style="list-style-type: none"> • Activités communicationnelles • Problèmes de communication
<ul style="list-style-type: none"> • L'école des relations humaines 	La fonction relationnelle. <ul style="list-style-type: none"> • Activités communicationnelles • Problèmes de communication
<ul style="list-style-type: none"> • L'école de la contingence (ou néoclassique) 	La fonction stratégique <ul style="list-style-type: none"> • Activités communicationnelles • Problèmes de communication
<ul style="list-style-type: none"> • L'école d'interprétative (ou culturelle) 	La fonction interprétative <ul style="list-style-type: none"> • Activités communicationnelles • Problèmes de communication

Ce modèle permet d'élargir la réflexion sur la communication organisationnelle et de mieux cerner les liens entre la communication et un processus de gestion de qualité.

V.1- La fonction technique : cette fonction couvre l'ensemble des activités communicationnelles qui ont pour but d'assurer la transmission correcte et ponctuelle des informations à travers l'entreprise.

Les problèmes de communication les plus fréquemment associés à cette fonction sont soit des problèmes d'ordre technique, soit des problèmes de clarté et de lisibilité des messages au moment de l'émission, les problèmes de distance de parcours des messages et de capacité du canal lors de la transmission, et du décodage et de la compréhension de l'information lors de la réception.

Une des conditions de réussite de la fonction technique de la communication organisationnelle est que les bonnes informations doivent se rendre aux bonnes personnes, au bon moment. Une communication efficace de l'information est une condition nécessaire pour atteindre la productivité, mais aussi pour assurer un produit de qualité. Les problèmes techniques de communication organisationnelle ont été abondamment documentés dans la littérature scientifique et industrielle sur la gestion de la qualité. Ainsi, W.Eckerson (1991) souligne l'importance d'une définition claire des objectifs de qualité.

Pour réussir à gérer un programme de qualité, l'entreprise doit s'assurer que les définitions individuelles de la qualité coïncident avec celle de l'entreprise.

Pour Shlano Maital (1990), une des clés de la gestion intégrale de la qualité repose sur une utilisation claire de langage dans l'activité communicationnelle. Les entreprises qui évoluent dans des domaines technologiques de pointe comme l'aéronautique et les télécommunications ont rapidement compris l'importance d'utiliser un langage clair et précis dans la communication d'information et de directives, ainsi que dans la rédaction de manuels et de rapports techniques.

G. Hohner (1989) souligne l'importance de communiquer clairement les besoins du client aux équipes de développement des produits. En plus, les équipes qui assurent la vente des produits et services devraient être continuellement informées de la capacité de développement de production et de livraison des produits de l'entreprise, et ce, à tout moment de façon à éviter les retards ou des erreurs. Pour J. Thorn (1988), il importe d'améliorer les standards de communication avec le client et les standards de la communication interne.

Au niveau de la promotion de la qualité à l'intérieur de l'entreprise, Castleberry et Resurreccion (1989) suggèrent d'identifier les messages qui communiquent le mieux la qualité aux membres de l'organisation. Pour D.Hoernschemeyer (1989), la promotion de la qualité et des activités qui lui sont reliées doit faire l'objet d'une communication persuasive et soutenue. Dans ce sens, B.Van-Lane (1991) rappelle qu'il est essentiel de communiquer continuellement aux employés l'importance de la qualité.

Selon, Cohan (1990), les programmes d'implantation de la qualité échouent fréquemment parce que les entreprises ne prennent pas le temps de mettre sur pied un réseau de communication suffisamment efficace pour faire connaître la qualité et amener des changements de comportement, ou encore, selon McLaurin et Bell (1991), parce que l'entreprise n'a pas su ou n'a pas pu activer ses canaux de communication existants.

Une étude effectuée par Mary Chevalier en 1989 souligne l'importance pour toute démarche de qualité, d'une formation des employés à la gestion efficace des appels et du système téléphonique.

Il devient donc clair que toute carence au niveau technique de la communication organisationnelle peut avoir un impact significatif sur la réussite ou l'échec d'un programme de qualité et qu'une communication technique de qualité est une composante essentielle de l'équation qualité.

V.2-La fonction relationnelle : la qualité d'une relation supérieur subordonné de même que la qualité de toute relation interpersonnelle dans une entreprise, exerce une influence certaine sur la qualité des échanges et de la coopération qui pourra s'établir entre les individus.

Dans la perspective mise de l'avant par l'école des relations humaines, la communication est vue comme un processus bidirectionnel d'échange d'information et d'affects qui s'inscrit à l'intérieur d'une relation et qui revêt une importance capitale pour le fonctionnement de l'organisation tant formelle qu'informelle. Donc, l'efficacité de la communication est alors déterminée par le degré d'ouverture et d'empathie qui se manifeste dans les relations interpersonnelles et qui contribue à la qualité du climat de travail dans l'entreprise.

Selon H.Forsha (1992), pour réussir un programme de qualité, il est essentiel d'améliorer les attitudes et les habiletés de communication du personnel de gestion et tous les employés. L'amélioration de la qualité dépend aussi de la qualité de feed-back offert aux employés (Connellan, 1991). Dans ce sens, Strenski (1989, 1990) et Fishman (1989) soulignent l'importance de l'écoute dans un processus de qualité. L'écoute doit être pratiquée par tous les gestionnaires et tous les employés (McLaurin, 1991). Cette habilitation peut se faire par le biais de programmes de formation, mais aussi, par une plus grande implication du personnel dans des activités de qualité.

Une étude particulièrement intéressante effectuée par Berman et Helling (1989) a permis de constater que des superviseurs ayant participé à des cercles de qualité ont été perçus par des employés comme plus compétents sur le plan communicationnel que des superviseurs qui n'avaient pas participé à de tels cercles. Cette étude montre que l'attribution d'une compétence communicationnelle à un superviseur peut être influencée par l'implication de ce superviseur dans des activités où il peut entrer en contact avec ses subalternes dans un contexte moins hiérarchique. Ceci indique clairement qu'une partie des habiletés communicationnelles privilégiées par les employés relèvent des attitudes interpersonnelles, de la capacité d'écoute et de la capacité d'implication dans des activités groupales. Ce genre d'étude confirme l'importance qu'il faut accorder à une véritable communication bidirectionnelle (Smith 1991), c'est à dire une communication qui peut être initiée autant par la direction de l'entreprise que par son personnel.

Il semble clair que tout processus de qualité ne peut que bénéficier d'un climat communicationnel facilitateur et ouvert entre les différents

services d'une entreprise aussi entre ces services et leur fournisseurs et clients respectifs.

V.3- La fonction stratégique : la troisième fonction de la communication organisationnelle s'inscrit à l'intérieur d'une perspective qui conçoit l'organisation comme un système complexe et différencié évoluant dans une relation d'interdépendance avec son environnement.

Dans une entreprise contingente, la communication organisationnelle est définie comme un processus de gestion de l'incertitude et de l'ambiguïté organisationnelle et environnementale, d'intégration des différents niveaux de différenciation et de sélection des médias appropriés aux contingences particulières à l'intérieur desquelles doit s'effectuer cette gestion. L'efficacité de la communication est ainsi déterminée par la mesure dans laquelle l'incertitude et l'ambiguïté sont réduites en fonction des contingences avec lesquelles l'organisation doit composer et par le niveau d'intégration atteint compte tenu de la différenciation structurelle de l'organisation.

La fonction stratégique de la communication organisationnelle s'exerce plus spécifiquement dans les efforts déployés par l'entreprise pour s'adapter à son environnement.

Dans ce sens, l'entreprise doit mettre au point un programme stratégique de communication de la qualité (Cayer 1989). Une communication de la qualité irréfléchie, mal planifiée ou insensible aux contraintes ponctuelles de l'environnement ne peut que contribuer à l'échec de tout programme de qualité.

La structure et les priorités d'une entreprise de type « contingente » évoluent tellement rapidement qu'aucun système centralisé de communication et de diffusion de l'information, aussi performant soit-il, ne peut espérer répondre adéquatement aux besoins changeants de sous-système de l'organisation. L'idée n'est plus de transmettre la bonne information à la bonne personne au bon moment, mais bien de mettre sur pied un système d'information qui permet à chaque membre de l'organisation d'avoir accès au moment opportun à l'information dont il a besoin pour accomplir son travail et pour communiquer les objectifs et les bénéfices de la qualité dans le cadre de programme d'amélioration de la qualité. Pour cette raison là, plusieurs études ont porté sur les meilleurs moyens de communiquer ces objectifs et ces bénéfices.

Peuzer (1991) mentionne l'utilisation d'un symposium annuel pour promouvoir la qualité, une étude publiée dans la revue Business Marketing (1990) décrit l'impact de l'utilisation d'un vidéo d'entreprise pour promouvoir la qualité, Peter (1990) souligne l'importance d'utiliser des outils puissants et adaptés de communication pour encourager les comportements visant la qualité dans l'entreprise. Toutefois, il est important de mentionner que ces activités de promotion ne peuvent réussir en l'absence d'un

engagement réel et continu de la direction de l'entreprise dans tous processus de qualité.

V.4-La fonction d'interprétative : la quatrième fonction de la communication organisationnelle identifiée dans cette analyse est la fonction d'interprétative de la communication organisationnelle. Cette fonction émerge d'une conception de l'organisation et plus globalement, de la réalité.

Selon l'approche d'interprétative, la communication organisationnelle est définie comme le processus à travers lequel les individus construisent, définissent et interprètent la réalité symbolique de l'organisation.

L'efficacité de la communication organisationnelle est déterminée par le degré de pertinence et de congruence des symboles avec la réalité et par la qualité du processus de convergence symbolique qui permet à tous les membres de l'organisation de participer à un projet commun.

Pour cet approche aussi, la qualité ou bien la notion de la qualité est complexe et renvoie à de nombreuses croyances et conceptions personnelles. Si la notion de qualité n'est pas l'objet d'un processus de définition et de clarification auquel participent tous les membre de l'organisation, elle risque de devenir un terme fourré tout sans référent spécifique ou aux multiples référents contradictoire. C'est pour éviter ce problème que Robertsar (1991) propose de construire collectivement dans l'entreprise une définition philosophique de la qualité et que Robson (1988) souligne l'importance pour l'entreprise d'établir un ensemble de croyances de base pour tous les employés en ce qui concerne la qualité.

L'entreprise doit s'assurer que le personnel a une définition commune de ce qu'on entend par un service de qualité (Horovitz et Cudennec-Poon, 1991). Selon Koger (1991) pour réussir, l'orientation vers une pratique de la qualité doit être présentée comme un changement permanent dans tout ce que fait l'organisation. La qualité ne doit pas être uniquement perçue comme un objectif parmi les autres, mais surtout comme un engagement complet de tous les membres de l'organisation. Pour Variau (1991), un processus de communication de la qualité doit témoigner des choses en cours et des choses accomplies et permettre la célébration des acquis et des progrès accomplis.

Cet approche présente une brève description d'un modèle général de la communication organisationnelle qui s'appelle conversation organisationnelle en vue de la qualité. Ce modèle est constitué de trois niveau : le niveau des significations géré par l'activité d'interprétation, le niveau des engagements géré par l'activité de délibération et le niveau de l'action géré par l'activité d'interaction. Toute organisation qui privilège la fonction interprétative de la communication organisationnelle verra à mettre sur pied différentes conversations organisationnelles dont l'objectif sera de mettre aux membres de l'organisation d'interpréter, de définir et de promouvoir la réalité de la qualité dans l'entreprise. Ces conversations constitueront autant de

mécanismes favorisant l'engagement des membres face à un processus d'amélioration de la qualité. Elles évoquent aussi, assez bien plusieurs moyens actuels des programmes de qualité tels que les cercles de qualité et les groupes de progrès et d'orientation. Toutefois, la conversation organisationnelle en vue de la qualité ne se limitent pas à des opérations ponctuelles et circonscrites dans l'organisation, mais suggèrent plutôt une convergence de l'ensemble des processus communicationnels vers d'amélioration continue de la qualité.

A travers les fonctions de la communication organisationnelle, on constate que l'amélioration de la qualité dépend de :

1- la clarté dans:

- La rédaction de manuel.
- La rédaction des rapports techniques.
- La communication des besoins du client.
- La communication de l'importance de la qualité aux employés.

2- La qualité du feed-back.

3- L'importance de l'écoute.

4- système d'information mettre sur pied qui permet à chaque membre de l'organisation d'avoir accès au moment opportun à l'information dont il a besoin.

5- La puissance des outils de la communication

Il paraît clair que l'amélioration de la qualité dépende de la qualité de la fonction communication.

La deuxième section: Les exigences de la norme ISO 9001 versions 2000 en matière de la communication interne

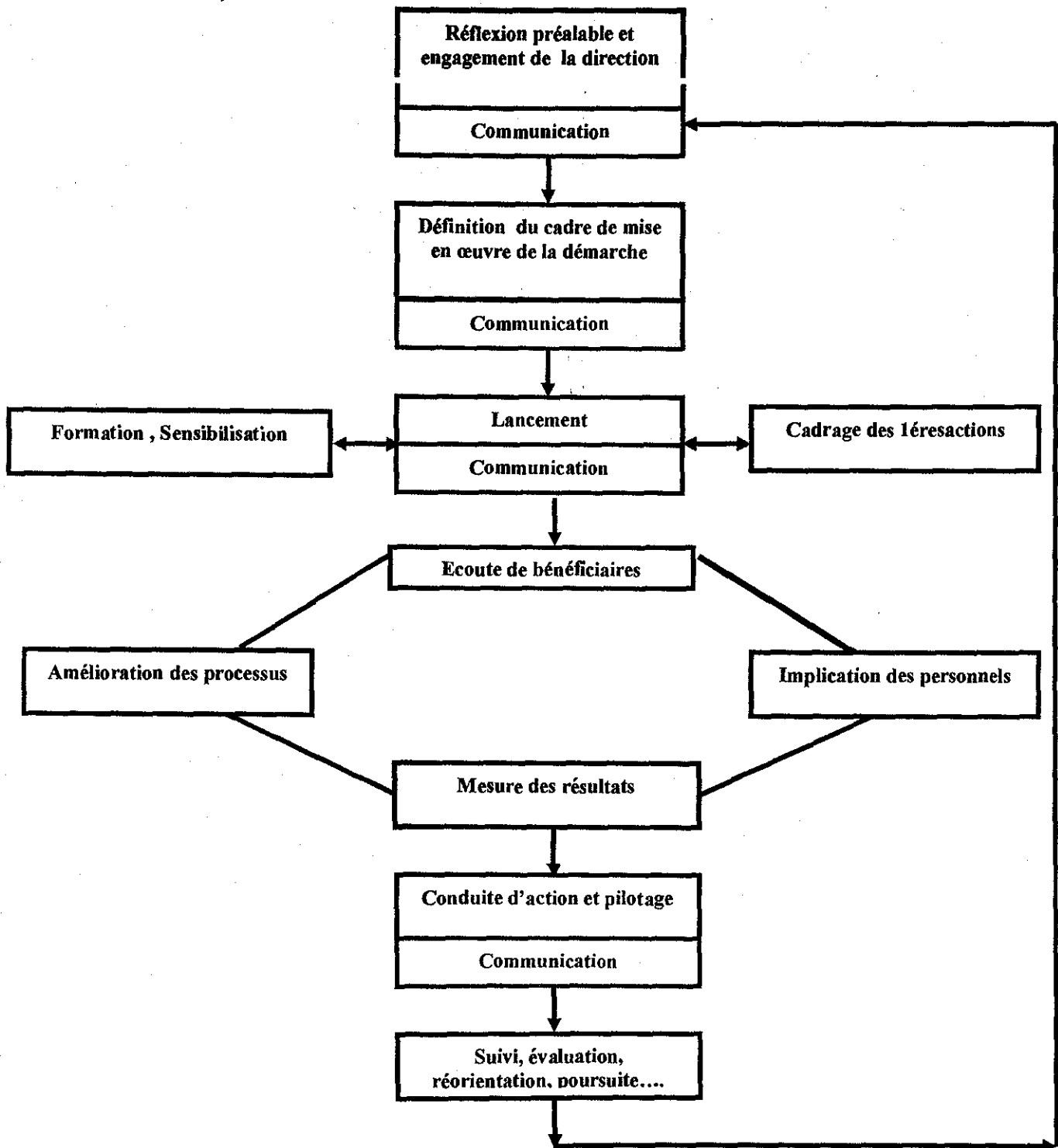
En matière de qualité, la communication, se doit en effet de susciter l'ouverture de l'organisme sur son environnement, de manager la qualité, d'impliquer et motiver les acteurs et créer un maillage interne efficace.

I- L'importance de la communication internes à travers les grandes étapes d'une démarche qualité :

D'après le schéma ci-dessous, qui représenté les grandes étapes d'une démarche qualité, on peut constater, le rôle important que peut jouer la communication interne dans le déroulement de la démarche qualité.

On peut passer d'une étape à l'autre que par le biais d'une communication interne, la force de cette chaîne des étapes est égale à celle du

maillon le plus faible, celle de la communication interne (le schéma, la page suivante).



Les grandes étapes d'une démarche qualité¹

¹- Site Web : N° 2 mise en œuvre d'une démarche qualité (Janvier 1996), Edition revue et corrigée en septembre 2001, point de repère <http://intra.dsp-i2/qualité>

En effet, le premier pilier de la démarche qualité, c'est l'engagement de la direction. Cet engagement à un effet magique sur l'implication du personnel, et sa forme écrite représente un élément de motivation.

Si le personnel, voit et ressentit la sincérité de la direction (autant que repère) à adopté la démarche, ils vont sûrement être sensibilisés.

Cet engagement doit inclure la politique et les objectifs qualité ils doivent être connus de tous et expliqués afin d'être compris et mise en œuvre sans oublier que cet engagement doit se manifester d'une manière continue dans le temps.

II- Les exigences de la normes ISO 9001 version 2000, en matière de la communication interne:

Selon la norme ISO 9001, version 2000, l'organisme doit maîtriser et piloter les exigences suivantes qui intègrent la dimension communication.

II.1- L'approche processus :

L'analyse de risque technique, financière insatisfaction du client et d'autres parties intéressées est systématiquement déployée au niveau de chaque processus.

II.2-L'écoute client :

L'organisme identifie tous ses client et détermine leurs besoins et attentes à travers des processus marketing, enquêtes de marché, sondage, ...etc

II.3-Politique et objectifs :

La politique et les objectifs qualité de l'entreprise doivent être communiqués au sein de l'organisme.

II.4-Planification de la qualité :

Un plan d'amélioration et de qualité est établi à partir des objectifs qualité définis et intègre une série d'actions préventives.

II.5-Responsabilités et autorité :

Les fonctions, responsabilités et autorités de tous les acteurs sont définies, mises en œuvre et communiquées aux niveaux concernés par l'organisme.

Le représentant de la direction assure la sensibilisation des exigences du clients dans l'ensemble de l'entreprise.

II.6-Communication interne :

Un processus de communication interne sur le système de management de la qualité et son efficacité doit être établi :

- L'encadrement est responsable de la communication des exigences, des objectifs et des résultats relatifs à la qualité.
- Les résultats des différentes mesures (produits, processus, système de management de la qualité, satisfaction client) et des actions d'amélioration engagées sont systématiquement communiquées auprès de l'ensemble des acteurs .

II.7-Système documentaire :

La norme ne l'exige pas, mais si le personnel le s'approprier, il maintient l'adéquation recherchée entre les enregistrements qualité et les exigences du SMQ.

II.8-Ressources humaines et information :

Le personnel est informé des améliorations mises en place pour mieux satisfaire le client, aussi, ce dernier l'enquête de sa satisfaction et ses réclamations sont diffusées à l'ensemble du personnel.

II.9-Revue de direction :

Elle doit comprendre des informations sur :

- Les résultats des audits ,les retours d'information des clients ,le fonctionnement des processus et la conformité du produits , l'état des actions préventives et corrective, les actions issues des revues de direction précédentes , les changement pouvant affecter le système de management de la qualité, les recommandations d'amélioration.

La communication qualité interne, veut dire communiquer les exigences des clients et les objectifs qualité avec retour d'information sur les résultats obtenus.

Communiquer sur l'efficacité du SMQ :

- Communiquer les objectifs.
- Communiquer les résultats.
- Communiquer l'analyse qui est faite de ces résultats.

La communication interne apparaît tous au long de la norme, chaque chapitre ne peut être effectué que par la communication interne à titre d'exemple, on ne peut sensibiliser et informer le personnel qu'avec une communication interne efficace.

La communication interne constitue l'un des principaux moteurs de la motivation et de l'implication, nous la retrouvons sous de multiples formes, ces formes constituent autant de champs à explorer et de sources de progrès potentielles pour obtenir une communication efficace au sein de l'entreprise.

Nous trouvons parmi ces formes :

- La formation:

La formation des personnes permet de développer des espaces d'échanges, de sensibilisation et participe à la valorisation des compétences nécessaires à la réalisation des objectifs qualité.

- L'image :

L'image de l'entreprise a un rôle important dans la mise en œuvre d'une communication interne efficace pour impliquer d'avantage les personnes par le sentiment d'appartenance à des valeurs partagées, à une culture commune

- Les audits :

Qu'ils soient réalisés en interne ou par tierce partie, l'audit est l'outil principal d'évaluation du système de management de la qualité. Il est à la fois un outil de communication pour faire passer des messages et un instrument de mesure de l'efficacité de la communication interne. L'audit est une occasion privilégiée d'échanges et peut générer des motifs de satisfaction dans une démarche d'amélioration continue.

- La communication sur les succès :

Chaque occasion de partager un succès ou toute situation de satisfaction est un vecteur de motivation.

On communique sur les événements réussis et sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise à travers un affichage, Internet, journal interne, des réunions, conviviales....etc.

- L'environnement du travail :

Un environnement du travail bien pensé, fonctionnel, rangé, propre exerce une influence positive forte sur la motivation de la personne qui l'occupe.

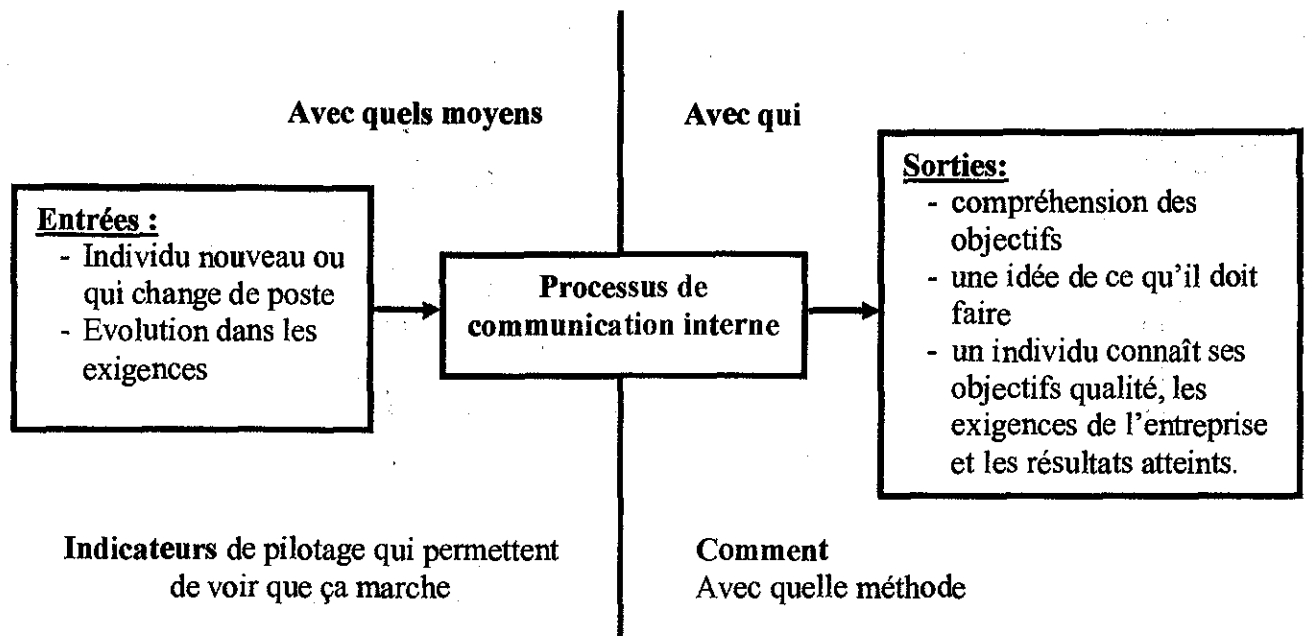
C'est aussi un motif de satisfaction et de valorisation par rapport aux visiteurs quels qu'ils soient.

III-La communication interne comme un processus :

Selon la norme, le chapitre 5.5.3, de la norme ISO 2009 version 2000 « la direction doit s'assurer que les processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme et que la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité a bien lieu ».

Il est conseillé de décrire la communication interne comme un processus et de prévoir son évaluation et des actions en fonction de son efficacité

Ce processus peut prendre la forme suivante :



Processus de communication interne¹

Troisième Section : La communication Qualité interne efficace

La réussite d'une démarche qualité dépend directement du niveau d'implication des acteurs concernés.

Pour s'impliquer, le personnel a besoin de connaître le but poursuivi, d'exposer, son point de vue, de changer, d'être informé des résultats obtenus ces besoins ne peuvent être satisfaits que par une communication interne structurée sur la démarche qualité. Donc elle devrait permettre d'atteindre au moins trois objectifs :

- Informer et mobiliser les agents autour « du projet qualité » susciter leur adhésion et leur implication
- Fédérer les efforts, capitaliser et diffuser les exigences, encourager les progrès
- Informer et sensibiliser les agents de leurs rôles et leurs poids dans cette démarche.

¹ - Site Web : Restitution des ateliers, communication interne, CCI de Rouen /DIS – journée « La qualité en question spéciale ISO 9001 V 2000 » le 22/11/2001, <http://intra-ops-i2/qualité>

I- Pour une communication interne efficace :

Pour que cette communication interne soit efficace et adoptée :

A. Elle doit être intégrée à la stratégie globale de développement de la qualité, autrement dit, elle doit être envisagée comme un sous projet à l'intérieur du projet globale qualité, il s'agit donc de :

- Bâtir une stratégie de communication à partir du diagnostic réalisé à l'occasion de l'élaboration de la démarche qualité et aussi à partir d'une analyse fine des pratiques actuelles et passées de la communication interne existante.
- Situer la communication interne par rapport au déroulement de la démarche qualité, identifier les grandes phases, les acteurs concerné et les objectifs de la communication interne.
- Définir l'équipe responsable du projet communication

B. Communiquer sur les finalités avant de communiquer sur les moyens :

Pour être efficace la communication doit avoir du sens et donner du sens. Il s'agit non seulement d'exprimer les finalités, la raison d'être de la démarche, mais également de permettre le partage des problématiques et les éléments d'analyse avec le personnel. Cette approche suppose bien entendu d'accepter le débat, la discussion voire la remise en cause des finalités elles même , des buts poursuivis et des moyens choisis , afin que chaque personne agisse autant qu'acteur responsable et autonome dans un cadre partagé face aux différentes situations

C. Faire de la communication interne un acte managérial.

Cela propose de :

- ✓ Faire participer les cadres à l'élaboration de la d démarche, dès sa phase de conception
- ✓ Aider les hiérarchiques à incarner ces nouveaux rôles par une formation adaptée et des outils de communication interne conçus en termes d'animation et non pas uniquement de transmission
- ✓ La fondation d'un véritable dialogue à travers la ligne hiérarchique

D. Développer la cohérence :

Pour être efficace, la communication interne doit être cohérente: cohérente entre différente politique en matière de communication et de qualité cohérente avec les autres plan (plan d'objectif, plan de formation , plan de prévention ...etc) cohérente avec la communication externe ,aussi cohérente entre le dire et le faire , cohérence dans les temps et avec la stratégie globale .

II-Les trois principes de la communication efficace :

II.1-Le principe de cohérence :

Une communication efficace implique que le récepteur (le client, ..., aussi les membres de l'entreprise) reçoivent et comprennent le message conformément aux intentions de l'émetteur.

II.2- Le principe d'échange permanent :

Pour qu'une bonne communication s'établisse entre l'émetteur et le récepteur, il faut aussi qu'il y ait possibilité de message en retour et il faut de même que l'émetteur tienne compte de ce message en retour.

II.3-Le principe de perception globale :

La communication ne passe pas uniquement par les mots prononcés, dans une situation de communication, il convient également d'être attentif à ce que chacun ressent.

III-Les qualités d'une communication interne efficace :

- La communication interne doit être signifiante :
Elle doit avoir du sens et donner du sens (la communication sur les données ne doit pas se confondre avec la communication sur les finalités)
- La communication interne doit être contextualisée :
Dans toute communication, nous pouvons distinguer deux niveaux : Le contenu : (ce qui est effectivement dit) et la relation : entre les interlocuteurs, cette relation permettrait de lire le sens de ce qui est dit.
Une communication efficace ne se centre pas uniquement sur le discours mais elle est également attentive au contexte, aux signes extérieurs (qui, quand, où, comment, ...).
- La communication interne doit être régulée :
Un aspect révélateur de cette régulation est la capacité à communiquer en temps réel ou rapidement, la réactivité des relations entre différentes entités est souvent révélatrice de l'efficacité et de l'adaptabilité d'une organisation
La bonne régulation de la communication passe par une attention particulière aux échanges transversaux, un échange informel aux développements de l'expression.
- La communication interne doit être pédagogique :
Il s'agit de respecter certaines lois de l'apprentissage, en particulier :

- ✓ La loi du questionnement : on développe une réflexion à partir des questions que l'on se pose soi-même
- ✓ La loi de l'enjeu : on mobilise ses facultés s'il y a un enjeu important.
- ✓ La loi de l'expression : on retient ce que l'on est capable de redire avec ses propres mots.
- La communication interne doit être authentique : elle doit reposer sur un langage vrai en évitant l'inflation verbale, la propagande idéologique
- La communication interne doit être cohérente : cela revient à rechercher une relation convergence des différents discours entre eux, et surtout une grande cohérence entre le dire et le faire.

IV- Les objectifs et les messages clé de la communication interne :

IV.1-Les différents niveaux d'objectifs :

Les objectifs de la communication interne sont ses effets recherchés, dont l'impact peut être mesuré objectivement, ils ne sont pas une fin en soi, mais bien des moyens au service des objectifs de l'organisation

Il est utile de distinguer plusieurs niveaux d'objectifs de communication interne, et de les formuler en tenant compte de cette hiérarchie, sachant que chaque niveau est un préalable pour accéder à un niveau d'ordre supérieur.

• *Etre informé et sensibilisé* :

C'est le premier niveau, une personne est sensible à une information si celle-ci est adaptée au contexte qu'elle connaît, si elle correspond à ses préoccupations, il faut aussi que le vocabulaire soit partagé, que l'émetteur soit crédible, qu'il y ait redondance avec des répétitions dans le temps par des sources et des formes diverses une personne ne retient que ce qu'elle a l'occasion de redire avec ses propres mots.

• *Comprendre* :

Nous comprenons une situation si nous participons à son analyse et à sa synthèse, chacun réfléchit à partir de ses propres interrogations et une démarche menée en commun permet de donner du sens, de fonder la compréhension d'une situation

• *Adhérer* :

On adhère faiblement dans le discours, fortement dans l'action. Ce n'est pas parce qu'une idée est bonne qu'elle est partagée, mais parce que chacun y a vu une possibilité de participation pour lui-même, intérêt personnel dans sa fonction, on se mobilise si l'on voit un enjeu fort pour soi et si l'on comprend les enjeux plus globaux de la situation, Les comportements qui permettent d'atteindre cet objectifs d'adhésion sont :

L'expression, l'écoute, la concertation, le travail réalisé en commun (co-diagnostic, co-élaboration, co-production).

• **Agir :**

Faire agir. Ce niveau d'objectif est le plus élevé. Il suppose d'avoir fait partager le vouloir faire et le savoir faire tout en créant les conditions d'organisation dans lesquelles l'action est possible. Ces objectifs doivent être définis en fonction des catégories de personnes et des étapes ou phases de la démarche qualité.

IV.2-Les messages clef :

Les messages clef correspondent aux orientations essentielles de la démarche qualité, ils expriment des valeurs ou des choix politiques à long terme et les engagements sur lesquels, il est important d'obtenir l'adhésion. Il y a donc des objectifs de communication d'une nature particulière.

V-Les mouvements de communication interne :

Il faut penser la communication interne, l'organiser, surtout dans les grandes entreprises, les voies naturelles ne suffisent plus pour faire transiter l'information, il n'existe certes pas de recette miracle, ce qui marche ici risque d'échouer là – Tout dépend de l'entreprise, du secteur auquel elle appartient, des caractéristiques de son personnel.

La communication interne ne se réduit pas aux seuls messages que l'entreprise dispense à son personnel. Loin s'en faut, nous étudions l'ensemble des flux d'information suivant les chemins qu'ils empruntent :

Communication descendante (ou hiérarchique) ascendante (ou salariale), l'horizontale (ou latérale)¹ (voir le tableau 4)

¹ - Communicator, le guide de communication, Marie-Hélène westphalien édition DUNOD 2000 p(66)

Tableau n° 04¹

<u>Le flux d'information</u>	<u>Mouvement</u>	<u>Supports</u>	<u>Fonction</u>
La communication descendante (ou hiérarchique)	C'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement, pratiquée, les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et son destinés aux échelons inférieurs	Les supports sont variés : Journal interne, affichage réunion, note de service, information téléphonique, vidéo...	Outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour informer et diriger le personnel
La communication ascendante (ou salariale)	Elle prend le chemin inverse c'est-à-dire part du bas et remonte la hiérarchie	Les supports formalisés sont limités, boîte à idées, sondage affichage. Moins institutionnalisée, cette information emprunte surtout des voies informelles (échange verbale, tract, lettre ouverte) → directes, ou informelle indirectes(rumeurs..)	Tardivement reconnue difficilement maîtrisée, la communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprises, voire négligée, malgré qu'elle permette de connaître les aspirations de son personnel et de désamorcer les conflits, facteurs de bon climat social, elle est aussi un moyen d'améliorer les performances de l'entreprise
La communication horizontale (ou latérale)	Il n'y a ici aucune notion hiérarchique, c'est un égale entre différents secteurs, services ou départements	L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures, tout le monde se connaît, les occasions de dialogue sont fréquentes	L'information horizontale permet de rassembler le personnel, de fonder « l'esprit -maison » et indirectement, de mieux coordonner le processus de production.

¹ - Op.cit, (P67-68).

VI- Les moyens de communication :

L'organisation à leur disposition de nombreux moyens potentiels de communication interne. Comment choisir ses moyens ? aucun n'est bon ou mauvais dans l'absolu. Pour la même information, certains préféreront une note écrite, les autres un montage audiovisuel ou un article dans le journal d'entreprise. Pour deux messages différents, le premier passera mieux par encart sur un tableau d'affichage, le second aura plutôt sa place dans une assemblée générale. Il faut donc jouer la complémentarité des supports. En s'assurant de ce que l'ensemble soit cohérent :

Une même question doit obtenir la même réponse quelle que soit la courroie de transmission utilisée (journal , affichage , ...) et quel que soit celui qui la reçoit .

L'entreprise qui veut faire diffuser un message à le choix entre trois modes de transmission : écrite, orale, audiovisuel.

Le tableau (5) ci-dessous présente les avantages et les inconvénients de chaque mode.

Tableau n° 05¹

	<u>Ecrit</u>	<u>Oral</u>	<u>Audiovisuel</u>
<u>Avantages</u>	<p>Immédiat : n'importe qui peut, prendre sa plume et écrire.</p> <p>Traditionnel : la diffusion des idées passe traditionnellement.</p> <p>Riche : la multiplication est aisée pour un membre important de destinataires dans le temps et dans l'espace</p> <p>Ex : support papier, Internet, les notes, les journaux d'entreprise, les lettres, les bulletins, la boîte à idée.</p>	<p>Direct : contact immédiat, dialogue possible</p> <p>Economique : quand l'audience est limitée</p> <p>Ex : les entretiens, les conversations quotidiennes, les réunions, les conférences, les visites.</p>	<p>Affectifs : un média chaud, agréable pour le récepteur</p> <p>Maniable et efficace (bonne mémorisation)</p> <p>Ex : les films, les vidéos...</p>
<u>Inconvénients</u>	<p>Ce n'est pas parce que l'on peut écrire, que sait faire passer un messages</p> <p>Pour rédiger un bon message, il faut y passer du temps.</p> <p>Dangereux : les entreprises ont tendance à faire crouler leurs salaires sous de trop nombreux documents écrits.</p>	<p>Incertain : risque de déformation de l'information aux deux stades de transmission du messages</p> <p>Valide : ne laissant pas de trace, l'analyse à tête reposée est impossible (à moins d'avoir pris soin d'enregistrer le message)</p>	<p>Long : la présentation est lourde, les délais imposés sont inconciliables avec une opération de communication rapide</p> <p>Exigeant : concevoir puis diffuser les messages demandent un matériel important</p>
<u>Bilan</u>	<p>-Moyen le plus classique, le moins coûteux</p> <p>-Diffusion illimitée, conservation parfaite, consultation souple (possible à tout moment)</p> <p>-Utiliser toutes tailles d'entreprise.</p>	<p>Tout message oral devrait être accompagné d'une information écrite.</p>	<p>- Un moyen coûteux mais moderne (technologie d'avenir appelée à jouer un rôle croissant</p> <p>-Il convient aux grandes structures.</p> <p>-Aucune entreprise ne peut aujourd'hui l'ignorer</p>

L'efficacité de la communication augmente avec la diversité des moyens de communication.

Ces moyens peuvent être coordonnés dans un plan de communication associé à la démarche qualité (plus de détaille dans la quatrième section).

VII-Les sept règles d'or du savoir communiquer :

- 1) La communication totale et parfaite, sans aucune distorsion ni ambiguïté n'existe pas.

¹ - Op.cit, (P70).

- 2) On ne peut pas ne pas communiquer : ne rien dire, c'est encore communiquer.
- 3) Tout communiquer : les mots, les gestes, les visages, la tenue, l'espace dans lequel on se trouve.
- 4) Méfions nous de nos perceptions immédiates : nous voyons parfois des choses qui n'existent et à d'autre moment, nous ne voyons pas certaines choses qui existent.
- 5) Nous ne voyons pas tous les mêmes choses au même moment.
- 6) En matière de communication, ce n'est pas l'intention qui compte mais le résultat obtenu. Seul la réaction de notre interlocuteur nous renseigne valablement sur ce que nous avons réellement fait passer.
- 7) C'est à l'émetteur qui incombe à 100 %, la charge de faire comprendre pour parvenir à ses fins.

Quatrième Section: Piloter la communication qualité interne

La communication interne du projet qualité permettre de concrétiser la volonté manifestée, elle doit prendre en compte les éléments culturels, les traditions, le climat social et économique et politique.

Communiquer, c'est mettre en commun, il ne suffit pas :

- D'envoyer des messages, pour être compris
- D'organiser des réunions, pour obtenir une coopération
- D'exhorter les foules, pour être suivi
- D'afficher des chartes, pour être crédible

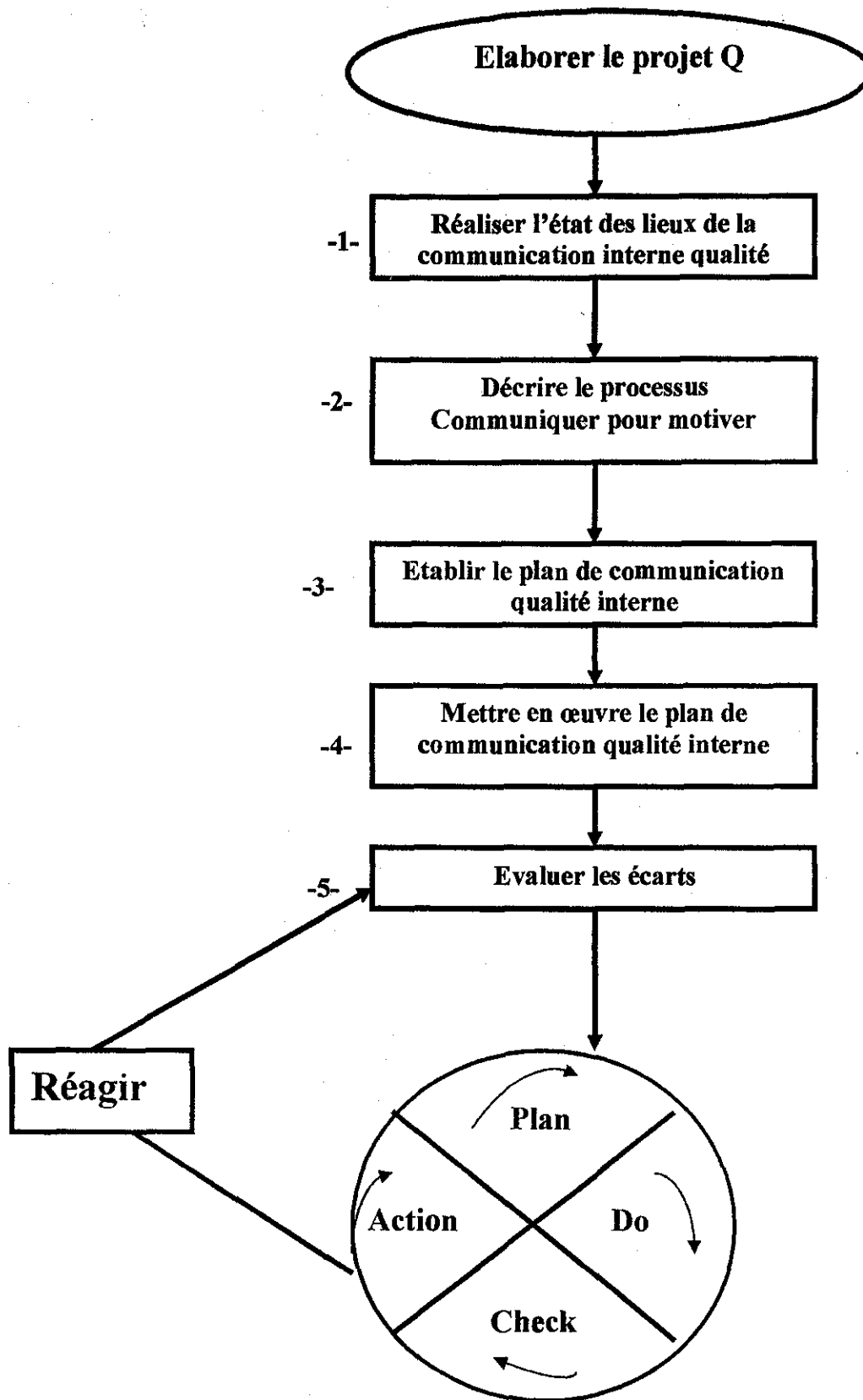
Comme l'adit J.M Juran : « ni les slogans ni les affichages, n'ont jamais fait la qualité ». ¹

La communication doit stimuler les énergies à découvrir le plaisir de travailler en commun (en groupe).

I-les étapes d'une communication qualité interne :

Quel que soit l'état d'avancement de la démarche qualité de l'entreprise, la communication interne qualité peut suivre le cheminement suivant :

¹- Chantal Cerkevic, "Piloter la communication qualité", collection a Savoir, Edition AFNOR .2001 p(7)



*Définir et mettre en œuvre la communication qualité interne :
Les étapes¹*

¹- Op.cit, (P 11)

I.1- Réaliser l'état des lieux de la communication qualité interne :

Avant de définir les objectifs de la communication interne ou de décider de telle ou telle action de communication, il est souhaitable de réaliser un état des lieux : un autodiagnostic.

Il s'agit de Recueillir des données de différentes nature , et de les analyser. aussi objectivement que possible pour définir les axes de communication interne à améliorer en propriété, les résultats de cet autodiagnostic contribuent largement à la définition des objectifs de la communication interne .

I.2- Décrire le processus « communiquer pour la qualité » :

La communication interne est un processus, parce qu'elle contribue comme tout processus, à une transformation de cibles (évolution de cible).

Les cibles sont les destinataires des messages élaborés ou des actions définies, les cibles sont les clients du processus.

La réponse aux attentes des clients de ce processus nécessitera la définition de type de cible, c'est-à-dire des populations ayant des caractéristiques communes

pour la communication interne, ces caractéristiques communes peuvent concerner le niveau de résistibilité dans l'organisme, le type de fonction exercée , les conditions de travail , le niveau de connaissance et de mise en pratique des méthodes qualité , le statut des représentations du personnel.

L'analyse des cibles est indispensable pour chaque opération de communication

En interne, chaque membre de l'organisme est client du processus communication interne qualité.

Des cibles spécifiques à la démarche qualité, « les experts qualité interne » , auditeurs qualité interne, membres de structure qualité comité de pilotage qualité, pilotes de processus , animateurs de groupes d'amélioration de la qualité , ... etc sont également à prendre en compte.

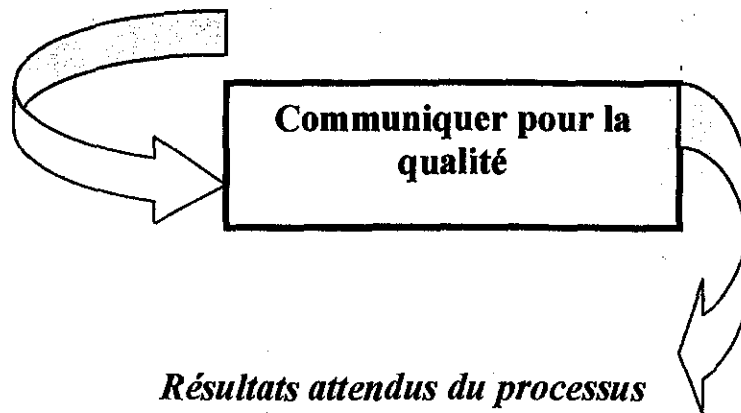
En quoi consiste la transformation des cibles :

Le schéma ci -dessous 1 illustre, pour les cibles internes, cette transformation d'éléments d'entrée en résultats souhaités.

Eléments d'entrée :

Cibles (destinataire de la communication interne) ne disposant pas de toutes les information et connaissances nécessaires pour assurer leur rôle dans la démarche qualité.

¹-Op.cit, p(24)



Les cibles initiales (en entrée du processus) ont :

- Acquis on contenu (information et savoir-faire)
- Motifié leur état d'esprit, leurs comportements, leurs attitudes à l'égard de la démarche qualité.

La taille et/ou la complexité de l'organisme justifie la description du processus avant l'élaboration du plan de communication, en effet ce dernier constitue l'outil concret de déploiement de ce processus .

Décrire le processus « communiquer pour la qualité » c'est préciser les clients du processus, la finalité du processus ,les objectifs , les indicateurs de mesure des objectifs, les étapes , les éléments d'entrée , les résultats attendus les risques , les moyens de maîtrise .

Cette description, permette de :

- Situer clairement les clients entre le projet qualité et la communication interne
- Anticiper les risques à ce processus
- Assurer la maîtrise continue du processus (pilotage, suivi amélioration)

Pour avoir une idée plus claire de ce processus, consultez l'annexe : 05 « Description du processus, communiquer en interne pour la qualité »

Et l'annexe: 06 « points critiques et moyens de maîtrise du processus, communiquer en interne pour la qualité »

Il ne faut pas oublier au moment de décrire le processus de prendre en compte les facteurs de motivation et les éléments culturels

1.3-Etablir et mettre en œuvre le plan de communication interne :

Le plan de communication interne permettra de définir et planifier pour chaque étape de la démarche qualité les actions souhaitables, el est confronté à la faisabilité interne : ressources, compétences, moyens, coordination et faisabilité technique (qui quoi, quand, comment, avec quoi)

Les outils de communication interne seront ensuite définitivement retenus (affichage, journal, flash d'information, réunions, séances plénières, messageries, vidéo, panneaux lumineux...)

« le plan de communication se construit en quatre étapes : présentation, lancement, généralisation, et dynamisation »¹

I.3.1-Etape 1 : la présentation :

Objectifs : s'assurer de l'adhésion du comité de direction

Personnaliser la démarche qualité à la spécialité de l'entreprise.

Cible : tous les membres du comité de direction .

Message : « La qualité n'est pas un mouvement caritatif »

Contenu :

- Les tenants et les aboutissants d'une politique qualité.
- Quels enjeux pour l'entreprise ?
- Quelle démarche pour l'entreprise ?

Moyens :

- Etat des lieux et historique
- Recherche d'illustration spécifiques à l'entreprise.
- Animation d'un séminaire du comité de direction
- Publication éventuelle d'une charte ou d'un projet qualité.

Résultats attendus :

- Engagement du comité de direction.
- Définition des objectifs et des modalités de la politique qualité dans l'entreprise.
- Validation des documents de formation.
- Validation des messages à transmettre en interne

I.3.2-Etape 2 : Le lancement

Objectifs :

- Déployer la politique et les objectifs qualité auprès de l'encadrement.
- S'assurer de leur adhésion avant toute démultiplication

Cibles :

- Tous les membres de l'encadrement

Message :

- "La non- qualité" se balaie d'abord chez soi et par le haut

Contenu :

- Les enjeux de la politique qualité pour l'entreprise.
- Les modalités de mise en place et de pilotage
- Quelles améliorations dans mon unité ?

Moyens :

- Réunions générales avec l'encadrement

¹-Philippe Detric, "Conduire une Démarche Qualité", Edition .Organisation 2001, (p 395-396-397)

- Réunion de pilotage avec la comité de direction
- Journal interne ou lettre d'information spécifique ou messageries
- Réunion qualité dans chaque unité
- Formation de l'encadrementetc

Résultats attendus :

- Exemplarité de l'encadrement .

1.3.3-Etape 3 :La Généralisation

Objectifs :

- Assurer l'ensemble des salariés a la politique qualité
- Résoudre les problèmes inter unité.

Cibles :

- Tous les salariés de l'entreprise

Message :

- « la qualité, c'est partager les problèmes et leur solution »

Contenu :

- Les effets de la non qualité
- Comment améliorer sa qualité de travail ?

Moyens :

- Groupes de travail enter unités
- Relation client –fournisseur.
- Outils de démultiplication

Résultats attendus :

- Tous le monde sur le pont de la qualité
- Des progrès mesurables dans toute l'entreprise vis-à-vis des clients, des coûts de non qualité et en interne.

1.3.4-Etape 4 : La dynamisation:

Objectifs :

- Affirmer la qualité comme priorité
- Valoriser les résultats obtenus

Cibles :

- Toute l'entreprise.

Message :

- « La ténacité est le meilleur a tout contre le quotidien »

Contenu :

- L'avancement de la démarche
- Les résultats obtenus

Moyens :

- Affichage de tous les plans d'actions qualité et des baromètres
- Lancement d'un concours qualité

- Valorisation et récompenses publiques

Résultats attendu :

- Un nouveau comportement partagé dans toute l'entreprise.

I.5-Evaluer les écarts pour réagir :

Comment savoir si le plan de communication interne a permis d'atteindre les objectifs de la communication ?

Par les résultats des indicateurs choisis pour le processus, suivis par la direction qualité ou la communication peuvent refléter l'évolution de la qualité de la communication interne.

A titre d'exemple, citons quelques indicateurs:

- Le taux de participation du personnel à l'élaboration de la communication qualité interne
- Le taux de lecture du journal qualité
- Le nombre de moyens de communication interne méconnus,etc

Certain de ces indicateurs seront suivis par enquête, ou relevés statistiques.

Sans oublier, qu'il faut appliquer à la communication interne le principe de la roue de Deming pour l'améliorer en permanence (la planification précède la mise en œuvre (Do)

Le contrôle des résultats, l'analyse des résultats amène des conclusions, qui vont décider d'une action, c'est à dire le choix d'un manuel objectif, d'une stratégie, etc ... on planifie la manuelle phase et ainsi de suite ¹

II-LES OUTILS DE LA COMMUNICATION INTERNE :

Trop souvent, nous considérons, sans analyse préalable approfondie qu'il suffit d'organiser une manifestation, rédiger une plaquette, concevoir un vidéo ou un journal pour améliorer la communication interne, cependant, les outils ne sont qu'une réponse à des objectifs de communication préalablement définis.

De nombreux outils sont à la portée de l'entreprise, nous les présentons en trois catégories :

L'écrit, le contrat direct, l'audio, et l'audiovisuel.

¹-Site Web : qualité, <http://membres.lycose.fr/hcouline/qualite.htm>

II.1.1-L'écrit :

Nature	Avantages	Limites	Recommandations.
Engagement Qualité	<ul style="list-style-type: none"> • officialise l'engagement de la direction. • Véhicule les valeurs et objectifs. • Facteur de cohésion. • Précise les règles du jeu. 	<ul style="list-style-type: none"> • engagements précédemment non tenus. • Départ de directeur signataires. • Niveau non homogène d'engagement des membres de la direction 	<ul style="list-style-type: none"> • cohérence avec la politique générale, la culture de l'entreprise et le projet d'entreprise s'il existe. • Traduire l'engagement en actions dont l'efficacité sera mesurable.
Circulaires Notes de service	<ul style="list-style-type: none"> • grand nombre de destinataires. • message identique. • Valeur d'engagement. • Référence pour l'avenir. • Caractère impératif. 	<ul style="list-style-type: none"> • difficultés de rédaction. • Risque de ne pas être lu. • Lenteur de diffusion. • Risque de déperdition du contenu (nous retenons 10% de ce que nous lisons). • Pas de feed – back. 	<ul style="list-style-type: none"> • définir les objectifs et cibles. • mise en page attrayant, illustrations. • S'adresse aux lecteurs: "Vous". • Pas de voix passive (les améliorations ont été concrétisées, mais plutôt les service a mis en œuvre). • Des phrases courtes (15mots).
Comptes rendus de réunion	<ul style="list-style-type: none"> • support de travail des participants pour la réunion suivante. • Source d'information 	<ul style="list-style-type: none"> • nombre de page 	<ul style="list-style-type: none"> • planning de prochaines réunions. • Rédaction dès la fin de la réunion.

	<ul style="list-style-type: none"> pour les absents. Outil de suivi des décisions. 		
Guide et manuels	<ul style="list-style-type: none"> Pratiques. facilitent la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> mise au point longue, voir coûteuse. Mis à jour. 	<ul style="list-style-type: none"> associer les destinataires à leur élaboration. Définir les responsabilités de mise à jour.
Revue de presse qualité Flash qualité	<ul style="list-style-type: none"> lecture facile, rapide. Partage de l'information. spécialisées. Ouverture sur l'extérieur. 	<ul style="list-style-type: none"> saturation des destinataires. gestion lourde. 	<ul style="list-style-type: none"> Préciser où trouver. l'information complète. Evaluer périodiquement l'impact.
Bandes dessinées	<ul style="list-style-type: none"> capter l'attention. 	<ul style="list-style-type: none"> coût. Risque par rapport à la culture. 	<ul style="list-style-type: none"> Recours à des spécialistes on talents internes.
Journal qualité	<ul style="list-style-type: none"> Diffuser la qualité. Valoriser les réalisations qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> Coût. Message autosatisfaction. 	<ul style="list-style-type: none"> rubrique qualité au sein du journal interne plutôt qu'un journal spécifique. Présentation attrayante. 25% de "moins bonnes nouvelles". Pas de négations. Pas de termes vagues. Parler vrai.
L'affichage	<ul style="list-style-type: none"> Résumé l'essentiel. Lecture rapide. 	<ul style="list-style-type: none"> Certains ne le regardent jamais. 	<ul style="list-style-type: none"> Système de gestion d'affichage.

		<ul style="list-style-type: none"> • Choix des lieux et du visuel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esthétique, lisibilité
Intranet	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidité, accès à un grand nombre. • Convivialité (images,...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Abondance de messages. • Gestion- mise à jour. 	<ul style="list-style-type: none"> • Système d'actualisation des rubriques. • Evaluer la satisfaction des utilisations.
Système	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte de la créativité individuelle. • Indicateur d'implication. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion délicate. • Risque de ne pas donner suite. • Localisation, choix des récompenses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le système doit rester vivant. • Réponses personnalisées rapide.

* Chantal Cerkevic, "Piloter la Communication qualité" collection a savoir, Edition AFNOR 2001, (P 38-39)

II. 2 – Le contact direct :

Nature	Avantages	Limites	Recommandations.
<p>Participation à des forums, conventions et conférences qualité extérieures.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Donner envie. • Valoriser. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constituer un fichier de participation pour garder l'historique. • Compte-rendu rapide au retour • Ne pas garder les belles destinations aux cadres supérieurs. • Y faire témoigner les collaborateurs de l'entreprise.
<p>Colloques internes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caractère solennel • Implication personnelle des orateurs. • Même message simultanément. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réceptivité des destinataires. • Aptitudes des orateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer soigneusement. • S'entraîner (les mots comptent pour 7%, intonation 38%, les gestes 55%).
<p>Réunions de service</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La qualité intégrée à l'ordre du jour. • Richesse des échanges. • Facilite le consensus et l'action. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saturation. • Alibi (voire manipulation). • Modalités de suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Animateur formé • Ecoute réelle • Méthodologie de travail en groupe
<p>Groupes de résolution de problèmes, groupe d'action documentaire et la communication</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Moyen de communication efficace • Donne un sens au travail • Humanisent les relations entre les personnes 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des participants • Déclaré avant d'arriver à des solutions 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation préalable (méthode+outils) • Soutien de la hiérarchie • Prise en compte réelle des propositions

	<ul style="list-style-type: none"> Facilitent la mise en œuvre des améliorations. 		<ul style="list-style-type: none"> Considérer le travail en groupe comme une activité "normale"
Relais internes pour la Gestion documentaire et la communication	<ul style="list-style-type: none"> Expression facilitée. 	<ul style="list-style-type: none"> disponibilité. Tentation de la hiérarchie de déléguer l'ensemble des thèmes qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> Fixé des règles claires de fonctionnements. Evaluer régulièrement le fonctionnement avec les différents clients internes.
Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Feed-back immédiat. Rien ne remplace le contact personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> Chronophages. Interprétation des mots. 	<ul style="list-style-type: none"> Ecouter. Parler vrai. Informé de la suite donnée.
Rencontres conviviales	<ul style="list-style-type: none"> Atténuer la pression. Information précieuse. 	<ul style="list-style-type: none"> Ne pas réserver le contexte de crise aux niveaux supérieurs. 	<ul style="list-style-type: none"> rechercher le bon dosage et la formule adéquate.
Pièces de théâtre	<ul style="list-style-type: none"> concilier détente et sérieux. créer l'événement. 	<ul style="list-style-type: none"> bousculer les habitudes ou la culture. Coûteuse. 	<ul style="list-style-type: none"> évaluer les risques utiliser éventuellement les talents au sein de l'entreprise
Visite chez les clients ou fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Découvrir ce qui se fait ailleurs. Faire mieux comprendre les conséquences de nos non-conformités, ce qui ce passe en amont en aval. Transparence 	<ul style="list-style-type: none"> Le temps. Le coût. 	<ul style="list-style-type: none"> Ne pas "faire sortir" toujours les mêmes. Préparer. Assurer impérativement une diffusion rigoureuse des informations utiles au retour.

- Chantal Crekevic, " Piloter la communication qualité", collection à savoir, Edition AFNOR 2001 (p40, 41, 42)

II.3- L'audio et l'audiovisuel

Nature	Avantages	Limites	Recommandations.
Films scénarisés documentaires	<ul style="list-style-type: none"> • On retient 50% du messages 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût • Vite obsolète (dépasse) 	<ul style="list-style-type: none"> • Précautions avant l'impoli (tester) • Durée maximum 20 minutes
Journal audiovisuel	<ul style="list-style-type: none"> • Grand nombre de récepteurs • Simultanéité et rapidité 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût. • Culture. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller au contenu en fonctions des cibles.
Journal Téléphone	<ul style="list-style-type: none"> • Messages maîtrisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'interactivité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer fréquentation.
Vidéo transmission par satellite ou visio-conférence	<ul style="list-style-type: none"> • Magie du direct. • La distance ne compte plus 	<ul style="list-style-type: none"> • négale pas le contact physique 	<ul style="list-style-type: none"> • respect impératif du temps. • Préparation soignée, ne permet pas l'erreur. • Prévoir une solution de rechange

* Chantal Crekevic, "Piloter la communication qualité", collection à savoir, Edition AFNOR 2001 (p42)

Nous avons présenté dans ce chapitre les exigences de la norme ISO 9001 versions 2000 en matière de la communication internes à travers les grandes étapes de la mise en place du système de management de la qualité. Nous avons conclu que la communication et qualité s'inscrivent dans le même cadre conceptuel, dans la même volonté managériale et dans une structure organisationnelle identique.

Troisième Chapitre: Communiquer pour faire adhérer le personnel

- **Première Section** : Animer et communiquer la démarche qualité
- **Deuxième Section** : Impliquer le personnel
- **Troisième Section** : Les obstacles qui peuvent se présenter devant la participation du personnel à une démarche qualité.
- **Quatrième Section** : Le leadership et la communication qualité
- **Cinquième Section**: un modèle exemplaire de la communication qualité

Première Section : Animer et communiquer la démarche qualité

On communique pour impliquer, animer, mobiliser et faire adhérer le personnel dans la démarche qualité.

La communication est comme le sang qui circule dans les vaisseaux, elle nourrit tous les services par l'information qu'elle porte, comme le sang nourrit les organes par l'oxygène.

S'appuyer sur la communication, est l'affaire de tout le personnel mais la grande mission est confiée aux cadres.

Il faut que les cadres et dirigeants soient de bons communicateurs, bons animateurs et bons informateurs.

I- Animer et communiquer :

Animer et communiquer : C'est tout un pas d'animation sans le canal de la communication et pas de communication qu'ait en vue l'animation. D'un seul mot, c'est manager.¹

Donc, c'est la mission du cadre, qui demande de lui de s'approprier quelques règles de l'art

I.1-Pourquoi faire ?

Toute organisation soucieuse de mettre en œuvre une démarche qualité, fait appel à l'animation et à la communication pour que les hommes prennent effectivement part à ce qu'ils font et à ce qui se fait autour d'eux.

Comme le dit M.Closier² : «les rapports humains et les capacités de coopération comme des faits aussi importants que les montages financiers ».

Les hommes ont des ressources mais il faut les associer pour qu'ils les mettent en commun.

L'animation et la communication répondent à de profondes aspirations, l'homme ne cherche pas seulement à avoir un salaire mais cherche aussi à connaître et partager des expériences nouvelles, être estimé, reconnu et considéré, telles sont aussi ses besoins.

Lorsque l'homme se trouve parmi les hommes à qui on offre la perspective de pouvoir « créer et se créer » ils se sont plus responsables à donner le meilleur de lui-même.

¹- Sous la direction de Jean-Marie PRETTI, Tous DRH, "Les Responsabilités Ressources Humaines Des Cadres Et Dirigeants", Edition d'Organisation 2003, (p305).

²- Op.cit (p 306).

I.2-Définition:

I.2.1-Communication, un moyen d'animation :

La communication est un excellent moyen d'animation. Communiquer, c'est établir un contact, c'est s'engager et s'investir dans une relation avec quelqu'un, qu'il s'agisse de s'écrire ou de se parler, l'objectif est le même.

En s'adressant aux autres, on évite en plus les nuisances : d'un mal entendu :

« rien ne perturbe si on en parle »¹ (F.DOLTO)

Communiquer, c'est dialoguer ou l'écoute joue le rôle d'une pierre angulaire, et fait la différence entre communiquer et bombarder l'information. Jean Lacroix dit : « le signe distinctif de l'homme du dialogue, c'est qu'il écoute aussi bien qu'il parle et peut être mieux ».²

La communication est un principe de management qui doit irriguer toute l'entreprise, et faire s'exprimer ceux qui sont en bas de la hiérarchie.

La communication est un instrument d'agir et procédés par lesquels une pensée peut influencer une autre.

« Diriger, c'est communiquer »³

Communiquer, c'est chercher à obtenir un effet et avoir en vue un résultat, détendre l'atmosphère par l'humour d'un bon mot, convaincre le personnel sans s'imposer par la force, mais par un art, et mobiliser une équipe par une parole. Communiquer dans une démarche qualité pour que chacun ait conscience et se sente concerné de l'importance de ses activités et de la manière dont il contribue à la réalisation des objectifs.⁴

I.2.2-Animer :

L'art d'animer, fait corps avec l'art de communication, sans communication il ne saurait y avoir animation. Animer, c'est valoriser, susciter l'autre et le mettre à l'aise pour qu'il puisse s'exprimer.

Animer, c'est conduire les hommes à déceler leurs propres ressources tout en leur laissant prendre conscience d'une certaine grandeur qu'ils ne soupçonnaient même pas en eux.

Animer, c'est venir à bout de l'inertie et donner vie, donner force, envie et goût autrement dit ouvrir des perspectives, fournir des thèmes de recherche, mettre en évidence des manques à combler, lancer des défis encourager

¹- Op.cit , (p 308/385).

²- Jean Yves SAULON, " Tableau De Bord Pour Décideurs Qualité", Edition AFNOR2004, (p80).

³- Jean-Marie PRETTI, Op.cit, (p 308).

⁴- Jean Yves SAULON, Op.cit, (p80)

et évoquer des saisons d'agir, cimenter l'attachement à un projet et l'appartenance à un groupe et faire travailler en réseau.

Animer, c'est mobiliser en fournissant du sens, désaliéner et vaincre le conformisme, inventer des synergies, chercher à exercer un pouvoir par et avec les hommes plutôt que sur eux.

L'animation, est une activité de long souffle et une tâche toujours à reprendre pour relancer et activer l'intérêt d'un groupe et le potentiel d'une équipe.

"Animer, c'est organiser".

II- Communiquer afin d'animer : Comment faire ?

Découvrir l'art d'animer et de communiquer, c'est l'exercer au quotidien sur le terrain, Il faut pour cela de l'expérience et un savoir faire qui ne s'apprend pas seulement dans les livres.

Pour animer par le biais de la communication voici quelques principes et suggestions à suivre :

II.1-Reconnaître l'autre : Face à l'animateur l'autre est là, l'animateur aspire à le mettre en action. L'autre ne ressemble pas, il a sa personnalité, ses désirs et ses projets. Le premier pas, est de lui fournir l'occasion d'exprimer ses désirs et ses projets, sachant que les différences au sein du groupe introduisent une tension bénéfique, et contribuent à susciter une dynamique en ouvrant un espace propice aux échanges.

II.2-Se faire reconnaître : « Connais -toi, toi-même ».

Comment puis-je prétendre animer si j'ignore moi-même ce qui m'anime et si je méconnaissais le talent qui m'est propre ?

Face à eux et en communication avec eux qu'est ce qui se passe et comment suis-je perçu ?

Tout manager doit se poser ces questions, quand il est en relation à autrui sachant que un regard sur soi d'autant plus indispensable que la communication avec autrui dépend beaucoup de la communication que chacun entretient avec soi-même.

II.3-Contribuer à lever les obstacles susceptibles de venir perturber la dynamique et les échanges:

L'animation doit faire attention, l'allant et l'équilibre d'une équipe demeurent toujours précaires, la moindre des choses peut provoquer de mauvaises humeurs et de malentendus dans un espace d'échange. Donc l'animateur doit être capable de détecter à temps ces dysfonctionnements, ou mieux d'intervenir afin de les éviter.

II.4-Ecarter les pièges de communication : « j'ai dit une chose , tu en as entendu une autre et tu en as écrit une troisième »¹

Chaque élément des messages que nous communiquons à un interlocuteur subit une distorsion croissante découlant d'interprétations multiples. Pour tenter de la réduire, le cadre doit promouvoir autour de lui l'effort de compréhension mutuelle tout en apprenant aux uns et aux autres : à communiquer, à exprimer, et à écouter.

II.5-Prévenir les pièges du face-à-face : s'essayer à vivre des relations humaines clair voyantes tout en sachant qu'elles échappent à la nationalité, exige finesse et doigté de la part de dirigeant d'une part pour reconnaître les autres et savoir comment s'y prendre afin de les approcher et de les rencontrer et d'autre part pour être lui même vigilant quant à son propre comportement et aux effets qu'il induit.

II.6-Bien traiter les idées :

Mon comportement engage -t-il au dialogue ? Suis -je capable d'une écoute ... etc.

Autant de questions qui marquent l'examen de conscience auquel un cadre ne peut manquer, un jour ou l'autre de se livrer. Tout ça pour ne pas arrêter ou annuler toute idée intéressante émanant de la base. Sachant que les idées meurent d'être maltraitées. Il suffit de dire « ce que j'aime dans votre idée, c'est justement » et tout change. L'idée fait son chemin, la pensée progresse tandis que s'ébauche une solidarité.

« C'est l'idée qui fait le bon bûcheron, ce n'est pas la force »² (HOMEKE).

II.7-S'investir au sein du groupe :

S'investir, c'est avoir un projet, calculer les moyens appropriés pour le faire aboutir et transformer le tout en objectifs que d'autres s'emploieront à atteindre de leur propre gré. «A noter que les entreprises les plus performantes, qui fixent des objectifs ambitieux mais réalistes se montrent compréhensives avec leurs salariés lorsque ces objectifs ne sont pas atteints»³.

S'investir c'est aussi consacrer du temps à la vie d'un groupe, être attentif à ce qui s'y passé, faire partager son savoir et mettre son intelligence au service du développement individuelle et collectif.

¹ - M.Chozas, C.Jullien, P.Gabilliet, "Communication Et Negociation", Edition Foucher Paris 1995,(p67).

² -Luc de Branbandière, "Le Management Des Idées, De La Créativité A L'innovation," Edition DUNOD, Paris, 2000, (p40).

³ - Site web : "les facteurs clefs de la croissance", rédigé par E.L, <http://www.doucet.fr>.

II.8- Se comporter autant que chef de projet qualité et expert en relation humaines :

La première préoccupation d'un cadre après son engagement dans une démarche qualité, c'est comment convaincre le personnel pour adapter cette démarche ?

Il doit savoir où il va (programme et planification), pas de vie sans structure. Pour que le projet qualité prenne corps, l'enthousiasme partagé ne suffit pas, il faut en plus une méthode : des règles bien définies et admises par tous, une répartition des tâches tenant compte des compétences, ainsi que la provocation permanente et féconde du comment faire pour... ?

La deuxième préoccupation, le cadre doit avoir l'oeil sur les relations humaines qui conditionnent grandement l'efficacité d'un groupe, parce que lorsqu'une équipe au travail n'obtient pas les résultats escomptés, c'est rarement par manque de compétences techniques, l'échec étant plus souvent imputable à la qualité des relations humaines, et au déficit qui en découle au sein du groupe en termes d'échanges et de cohésion.

II.9-Devenir, la force qui aide à croître (K.Jaspers)¹

Pour que le cadre devienne la force qui aide le groupe à se croître, il doit veiller à ce que les membres du groupe demeurent unis par une même croissance.

Pour tenir ce rôle, il doit :

D'abord en leur lançant des défis tout en leur fournissant les moyens d'y répondre.

En suite en les évaluant, comme tout travail mérite salaire, toute prestation mérite d'être appréciée à sa juste valeur.

En fin, en choisissant résolument l'optimisme « à travers une imperfection, j'essaie de trouver une perfection »

L'art d'animer et de communiquer constitue pour l'entreprise l'un des éléments clefs de la réussite de sa démarche qualité et à chaque manager de trouver son style .

¹- Jean-Marie PRETTI, Op.cit, (p321)

Deuxième Section : Impliquer le personnel

On admet par l'implication dans l'entreprise que les personnes se reconnaissent dans des buts et valeurs de l'organisation qu'elles prennent sur elles même pour agir dans ce sens.

Bien entendu, il n'existe pas une méthode, d'outil, de technique pour impliquer les personnes, les choses humaines sont trop complexes pour espérer pouvoir se modéliser.

I- Ou'est ce que l'implication ?

Il est parfois difficile de distinguer le sens particulier des différents concepts utilisés pour décrire la relation de l'individu à son travail, motivation satisfaction, implication, engagement, loyauté, citoyenneté, sont autant d'exemples que fournit la littérature pour caractériser ce lieu étrange qui lie la personne à son activité professionnelle.

Au lieu de se lancer dans une comparaison forcément partielle, il sera plus riche de demander aux personnes elles-mêmes ce que représente pour eux l'implication au travail : quels sont leur sentiments dominants quand elles se trouvent impliquées dans leur travail ?

Et effectivement une recherche faite auprès de 477 personnes de différents niveaux hiérarchiques dans des domaines différents d'activités allant des parcs d'attraction aux compagnies d'assurances en passant par l'automobile où le travail temporaire, fournit les résultats suivants ¹:

<u>Sentiment</u>	<u>% des répondants citant de sentiments</u>
Plaisir	39%
Réalisation	40%
Tension	40%
Fierté	26%

A la question des sentiments éprouvés dans une situation de forte implication dans le travail, 40% des 477 répondants évoquent la notion de réalisation et de tension, 39% la notion de plaisir et 26% la fierté.

● **Plaisir** : l'implication au travail évoque un sentiment de plaisir qui se traduit par cette affirmation du plaisir mais aussi par la satisfaction, l'épanouissement, l'euphorie

¹- Sous la direction de Jean-Marie PERETTI, "Tous DRH, les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants", Edition d'Organisation 2003, (p 293)

- **Réalisation** : les personnes se remémorent un sentiment d'utilité, d'accomplissement, de contribution et de réalisation. En fait l'implication évoque quelque chose de concret, une action, une production
- **La tension** : l'implication évoque le stress, l'angoisse, la peur de l'échec, de ne pas être à la hauteur. A l'implication on associe également l'excitation, la stimulation, le challenge.
- **Fierté** : l'implication est aussi synonyme de fierté, de reconnaissance, d'accomplissement personnel, autrement dit, les personnes se sentent "pousser des ailes".

Après ces quatre types de sentiments qui se trouvent dans l'expérience d'implication, la question qui se pose, c'est quelles sont les conditions nécessaires pour impliquer le personnel à une démarche qualité et les faire sentir ces types de sentiments.

Il existe quatre conditions nécessaires, la cohérence, la réciprocité l'appropriation et la transparence.

II-Les conditions nécessaires pour impliquer le personnel dans une démarche qualité :

II.1-La cohérence :

Comment une personne peut-elle s'impliquer dans la démarche qualité si elle ne la comprend pas, si elle ne peut interpréter son contexte de la démarche ? L'incompréhension ne signifie pas que ce contexte soit incompréhensible.

Le plus souvent, la démarche qualité, la stratégie et le mode de management sont parfaitement cohérents, mais les salariés ne le perçoivent pas forcément.

Pour les salariés les incohérences peuvent se situer entre des discours, entre des actions, entre des discours et des actions, entre des discours et des actions permettre aux gens de comprendre la raison, les buts et le déroulement de la démarche qualité, nécessite quelques compétences de la part des cadres. La cohérence, c'est la communication, sujet permanent d'intérêt et solution universelle à tous les problèmes rencontrés.

II.2-La réciprocité :

Comment une personne pourrait-elle s'impliquer si elle n'a pas l'impression que l'entreprise s'engage aussi vis-à-vis d'elle ? l'implication procède de l'échange. Comment imaginer s'investir dans une activité si l'on n'en retire rien.

II.3-La transparence :

La première règle pour impliquer tout le personnel, c'est la transparence à tous les niveaux et dans tous les services de l'entreprise. Cohérence réciprocité et transparence se déclinent aujourd'hui dans des systèmes, des règles et des politiques ou des techniques au quelles les entreprises consacrent beaucoup d'intérêt et d'argent.

III- Trois principes pour impliquer le personnel :

Selon Vanessa Maizière, responsable du département qualité de l'usine Grown Bevcan France (fabrication de boîtes boisson) à Custines près de Nancy, il existe trois principes pour impliquer le personnel.¹

III.1-Rester simple: Ne pas se lancer dans des briefs techniques trop complexes. Il est nécessaire d'utiliser un vocabulaire directement compréhensible, délesté du jargon qualité que les opérateurs ne sont pas sensés comprendre

III.2-Etre à l'écoute des suggestions des équipes: «Aucune suggestion ne doit rester sans réponse, c'est un principe vitale pour le rendement du système »²

III.3-Savoir récompenser les bons résultats obtenus: En faisant «état des retours clients», notamment les enquêtes de satisfaction favorables, ce qui rend concrète la démarche globale.

Impliquer le personnel, est la mission des responsables, et si ces derniers ne sont pas assez compétents pour cette mission on ne pourra jamais parler de l'implication.

Après avoir cité ces trois principes cités par M. Vanessa M, il est souhaitable de savoir comment impliquer le personnel et comment préparer les cadres à ce rôle

IV- Comment impliquer le personnel ?

Pour impliquer le personnel il faut :

IV.1-Demander des résultats :

Un manager obtient beaucoup s'il demande beaucoup. Etre exigeant est une marque de respect et de confiance en vers l'individu, ne rien lui demander consiste à n'attribuer aucune valeur à ce qu'il fait.

¹- Site web : " J'associe mes équipes à la qualité, rubrique pour mieux vivre sa vie professionnelle", revue "Et Vous", rédigé par Eric Delon, <http://www.doucetconseil.fr>

²-Didier Janssoune, "La Boîte A Idée", Edition EMS, management et société, 2003, (p 93)

La nature et le niveau des résultats doivent être fixées à l'avance sous forme d'objectifs négociés et bien formulés

Bien entendu, au succès, il faudra associer la reconnaissance.

IV.2- Responsabiliser les fonctions :

Si les collaborateurs ont droit à l'erreurs, ils doivent aussi savoir comment apprendre de ses erreurs. Ils ont encore le devoir d'initiatives. C'est en délégrant largement et en contrôlant qu'on aide les collaborateurs à assumer ce devoir et confier ainsi plus de responsabilité.

La délégation va de pair avec la motivation, celle -ci s'appuie sur la reconnaissance qui ne peut s'accorder sans contrôle

IV.3- Ecouter les collaborateurs :

C'est la seule façon de connaître leur motivation. Dans une grande entreprise, l'écoute individuelle des collaborateurs au plus haut niveau de l'entreprise est une ambition très lourde, voire impossible. Cependant, il existe des entreprises d'appréciation à tous les niveaux d'encadrement.

IV.4- Communiquer de manière simple :

Si vous souhaitez adhérer les personnes à la démarche qualité, il convient avant tout de mener une politique de communication simple et directe

IV.5- Eviter les réprimandes :

Selon le consultant Christian Doucet ¹ bien souvent les mangeurs ne se manifestent auprès de leurs collaborateurs que lorsqu'ils relèvent une faute e et n'accordent, au quotidien, qu'un faible intérêt aux initiatives aux efforts qu'ils peuvent fournir. C'est la meilleure façon de les braquer durablement et de perdre ainsi des alliés précieux

« En aucune manière, ils ne doivent les réprimander ou les sanctionner sauf s'il s'agit d'une faute lourde »

Ajoute le directeur qualité M.François Pobelle chez Rock well automatique France « la démarche qualité s'effectue dans une atmosphère détendue où chacun dialogue et progresse. L'erreur est humaine assure Areski Younci.

¹-Site web: " J'associe mes équipes à la qualité", rubrique : pour mieux vivre sa vie professionnelle, revue: "Et Vous", Rédigé par :Eric Delon, [http://www.doucetconseil .FR](http://www.doucetconseil.FR)

IV.6- Recueillir les suggestions :

Pour obtenir une implication dynamique dans la démarche qualité il est hautement opportun de recueillir et de tenir compte des idées de ses collaborateurs.

« Ce ne sont pas seulement les cadres ou les experts qui apportent les solutions, mais l'ensemble des collaborateurs »¹ explique Eric Moro, le directeur commercial chez Chontrinex (spécialiste dans la fabrication de compteurs).

IV.7-Marquer sa reconnaissance :

Une mobilisation optimale des collaborateurs dans la démarche qualité n'a de chance de se réaliser que si l'on sait habilement reconnaître les mérites de chacun dans la démarche : Annie Berkouich, la responsable qualité de livcer², affiche systématiquement sur les panneaux les enquêtes de satisfaction des clients. « Ce qui flatte nos collaborateurs et renforce leur motivation. En 2004, par exemple, nous avons enregistré des taux de 95 % de commandes parties sans la moindre réclamation du client. Il aurait été peu judicieux de conserver ces statistiques dans nos tiroirs »

IV.8-Un feed –Back régulier : selon Renaud Malarré, directeur générale de Bormiali Rocco Parfumeuse, «La communication de feed-back assure une cohérence entre les objectifs formulés et l'intérêt porté à la satisfaction du personnel ». Ce qui est essentiel pour impliquer et motiver le personnel dans la démarche qualité,³ et d'après lui, il consulte ses mails et prend connaissance chaque jour des indicateurs qualité. Lorsque les résultats sont bons, il n'hésite pas à féliciter directement les principaux intéressés indépendamment de la position de chacun au sein de la hiérarchie.

IV.9- Partager le même niveau d'information :

« Parler vrai c'est essentiel. Mais j'estime aussi qu'un patron et ses collaborateurs doivent partager le même niveau d'information. Les salariés ne peuvent avoir confiance s'ils ont le sentiment qu'à la direction, on en sait plus qu'eux »⁴ affirme Jean –Guy Le floche, PDG d'ARMOR LUX –textile (entreprise emploie 650 salariés et a réalisé 65 millions d'euro de chiffre d'affaires en 2004)

IV.10-Susciter la participation du personnel : à participer à la production des résultats de l'entreprise pour qu'il soit plus performant, le nombre de conflits diminue et les objectifs personnels et organisationnels se rapprochent.

¹ - Site web: "J'associe Mes Equipes A La Qualité", <http://doncetconseil.fr>

² - le même site web précédent, <http://doncetconseil.fr>

³ - Site web: "Les Opérateurs Participent A La Réflexion Sur La Qualité", <http://www.doncetconseil.fr>

⁴ -Site web, "Pour Gagner La Confiance De Mes Salaries, Je Joue Franc-Jeu", <http://www.doncetconseil.fr>

Rubrique: les questions que vous avez posez, Revue : "Et Vous", rédigé par Jean-Marc ENGELHARD, n° 2966 / 2 Juin 2005.

Cette participation ne s'effectue que par l'application du management participatif.

« De nombreux outils participatifs sont à la disposition de l'entreprise : les cercles de qualité, les boîtes à idée... Par exemple »¹.

V- Comment les cadres préparent ce rôle ?

Puisque l'implication est une finalité des politiques de personnel et puisque les cadres participent à la gestion des personnes, il est donc nécessaire de s'interroger sur leur rôle possible dans ce processus.

Trois compétences principales devraient être travaillées continuellement pour mieux assumer ce rôle :

V.1-Comportements :

La première des compétences à entretenir c'est la sensibilité aux comportements. Elle a trois composantes majeures :

- Savoir repérer ses comportements
- Prendre suffisamment de recul pour relever ses propres manières de faire (les reconnaître, les accepter)
- Savoir expliquer les raisons de ses propres comportements : quels sont les systèmes de valeurs, les motivations, les représentations qui permettent d'expliquer des conduites
- Savoir repérer les conséquences de ces propres comportements sur les situations et sur le comportement des autres.

V.2-Rôles :

Les organisations sont suffisamment complexes et les exigences de rôle tellement changeantes et parfois imprécises qu'il est nécessaire de travailler en permanence à redéfinir et clarifier son rôle. C'est sans doute un défi important du rôle de cadre aujourd'hui. Redéfinir son rôle, c'est clarifier ce que l'entreprise, les responsables, les collaborateurs attendent de ce rôle, c'est savoir précisément ce que l'on veut personnellement faire de ce rôle, c'est savoir les choix personnels dans le cadre de ce rôle.

V.3-Autres : l'implication des personnes est un processus tellement personnel, que les cadres requièrent une grande capacité à écouter l'autre pour comprendre sa relation à son travail.

De telles compétences ne peuvent seulement s'acquérir par la formation, où la persuasion, c'est un véritable travail sur soi et sa relation aux autres qui est nécessaire.

¹-Jean-Pierre CITEAU, "Gestion Des Ressources Humaines", gérant ces pratiques, 2^e édition ARMAND COLIN 1997, (p 96).

VI- Les aspects découlant de l'implication du personnel :

- Le personnel comprend l'importance de sa contribution et de son rôle dans la démarche qualité.
- Le personnel évalue sa performance par rapport aux buts et objectifs individuels.
- Le personnel cherche activement des occasions d'accroître ses compétences, ses connaissances et ses expériences.
- Le personnel partage librement le savoir faire et l'expérience.
- Un personnel soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue et responsable de leurs performances individuelles.
- Un personnel motivé et engagé.

Troisième Section : Les obstacles qui peuvent se présenter devant la participation du personnel à une démarche qualité

I- Les obstacles qui peuvent se présenter devant la participation du personnel à une démarche qualité:

Toutes les activités d'une entreprise sont menées par des hommes. Bien que l'information et la robotiques soient aujourd'hui très répandues, ce sont toujours les hommes qui conduisent ces robots.

Il n'est pas exagéré de dire que l'avenir d'une entreprise n'est assuré qu'à partir du moment où les capacités de chacun sont pleinement exploitées dans le cadre d'une politique de participation de tout le personnel « Participation totale » signifie que la qualité est appliquée :

- Par chaque membre du personnel.
- Dans tous les services.
- Par les dirigeants, les chefs de département, les chefs de services, les chefs de groupe ... etc.

La participation de l'ensemble du personnel à une démarche qualité peut être gênée par plusieurs choses. Quels sont ces obstacles qui peuvent se présenter et comment les surmonter ?

I.1- La culture d'organisation :

La culture d'une organisation est l'ensemble des éléments qui permettent à ses membres de vivre, communiquer et travailler ensemble. C'est la façon collective de résoudre les problèmes. La culture remplit deux fonctions :

- Elle constitue un facteur essentiel de cohésion interne, puisqu'elle permet aux membres de vivre ensemble et en ce sens elle constitue une force de conservation, un obstacle au changement.
- Elle fournit une façon de s'adapter aux défis de l'extérieur en offrant de méthodes positives de résolution de problèmes et des croyances qui permettent de faire face à l'anxiété

Les organisations qui cherchent à impliquer leurs personnels à la démarche qualité doivent savoir s'appuyer sur leurs cultures pour la faire évoluer, et non celles qui la cassent car lorsqu'il faut briser une culture cela signifie qu'on n'a pas su la faire bouger en temps voulu.

I.2- Les résistances au changement :

Les salariés ont une tendance naturelle à refuser le changement parce qu'ils :

- Savent ce qu'ils ont perdu, mais ne savent pas ce qu'ils vont gagner
- Risquent ne pas être servis des informations dont ils disposent.
- Risquent ne pas être servis dans l'organisation modifiée de savoir faire qu'ils ont appris
- Risquent ne pas être servis des réseaux qu'ils se sont forgés et qui lui permettent de savoir et d'agir le plus efficacement possible
- Toute tentation de modification menace donc les acteurs qui auront pour première réaction, une attitude de refus, ou au moins de méfiance, à l'égard de tout projet.

I.3-La direction ne montre pas la voie :

Soit la direction ne sait pas ce que signifie la qualité avec la participation de tous, on ne s'y intéresse pas, ou elle parle de maîtrise de la qualité avec la participation de tous mais ne fait rien de concret. Le professeur T.IKEZAWA de l'université Wased, dit dans son livre « do's and don't of QC ». Ce qu'il faut faire et ne pas faire pour la qualité : « Ne vous lancez pas dans la qualité totale tant que le président ou le numéro deux, ne le veut pas véritablement, que le numéro trois, le souhaite ne suffit pas ! »¹

¹- MASSAKI IMAI, "KAIZEN, clé de la compétitivité japonaise" Edition Egrolles 1995, (p 9-10)

La démarche qualité n'a aucune chance d'aboutir vers ses objectifs si l'homme qui préside l'entreprise ne montre pas la voie. Si le patron n'est pas intéressé et ne prend pas la tête du mouvement, il faut le convaincre de la valeur du concept et lui en démontrer les bienfaits.

I.4-Des cadres supérieurs ou des chefs de services sont hostiles :

Il est inévitable que certains cadres supérieurs ou chefs de service soient hostiles à la démarche qualité « Cela va réduire le volume des commandes », « A quoi cela sert il ? » ou « Cela ne fera que compliquer les choses »? Disent ils.

Donc il faut les informer, ils peuvent suivre des séminaires spéciaux afin de se familiariser avec la maîtrise de la qualité.

Pour surmonter ces obstacles, il faut consulter, informer, et dialoguer le mieux possibles, bien sûr par le lieu d'une communication interne appropriée à la démarche qualité.

La communication interne dans une démarche qualité joue un rôle central. Elle constitue un volet stratégique du processus car elle est un des moyens essentiels pour faire adhérer. Il convient donc de la penser dès le départ, et de savoir qu'elle devra être modulée selon les différentes phases de la démarche.

Avant même de lancer la démarche qualité, la communication devra expliquer :

Le pourquoi de celle-ci, y préparer les esprits, convaincre de leur nécessité, Elle sera alors principalement informative.

Dans un second temps, elle sera confrontée à la résistance des acteurs, qui commenceront à être déstabilisés par rapport à leur fonctionnement antérieur, et s'interrogeront sur le « comment procéder ». Elle deviendra alors surtout explicative sur les étapes et les façons d'agir.

Dans un troisième temps, les doutes apparaîtront sur les chances de réussite. La communication interne devra à ce moment, être surtout sécurisante en montrant tout le chemin parcouru et sa conformité avec les prévisions.

En fin, lorsque les premiers succès apparaîtront, elle pourra devenir laudative, en mettant en valeur les réussites collectives.

Quatrième Section : Le leadership et la communication qualité

I- Le leader et ses rôles selon la norme ISO9001 version 2000:

I.1-Définition :

« En théorie, le leadership est la capacité à influencer sur le comportement d'autrui. Il est celui qui est chargé de mener les subordonnés sur le chemin qui conduit au but ». ¹

Selon A.D.EDWARDS et D.Jones : « la personne qui fait preuve de leadership est celle ...grâce à laquelle se produisent certain choses qui n'auraient pas en lieu autrement ». ²

I.2-Les rôles leader selon la norme ISO 9000 version 2000 :

On sait tous que le leader a les capacités de mener les subordonnés sur la voie qui mène à la réalisation des objectifs de l'entreprise, et sans référer à la norme, logiquement n'importe qu'elle entreprise a le projet de mise en œuvre une démarche qualité ou n'importe quel important projet a besoin d'un leader qui guide et influence le personnel pour s'impliquer dans la réalisation de ce projet. Pour cette raison là, on le trouve parmi les huit principes du management de la qualité exigés par la norme ISO 9001 version 2000

Selon la norme, le leadership est mise en lumière du rôle fondamentale que la direction doit jouer :

I.2.1-Rôle 1 :

La norme est très directive sur ce point : « afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du système de mangement de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité » (ISO 9001 version 2000, chapitre 5.5.1 (p3). Il s'agit de fournir la preuve.

Cet acte d'engagement que l'on retrouve dans le manuel qualité, fournit le cadre pour la définition et l'évolution des objectifs qualité (consultez l'annexe n°07: Exemple d'un engagement de la direction x x x x). ³

Cette politique qualité et ces objectifs doivent être connus de tous et expliqué afin d'être compris et mis en œuvre.

L'acte d'engagement n'est pas seulement déclaratif au moyen d'affiches et de notes. Il doit revêtir un caractère plus impliquant (Il doit être accompagné par

¹-site web :le leadership, <http://perso.wanadoo.fr/nathalie.diaz>

²- site web :le leadership, <http://www.omafra.gov.on.ca/french>

³- site web :le leadership, <http://perso.wanadoo.fr/nathalie.diaz>.

L'action comme l'a dit Joël Arthur Baker : « Sans l'action, la vision de l'avenir n'est qu'un rêve ».

Sans vue vision de l'avenir, l'action ne sert qu'à passer le temps

La vision de l'avenir accompagnée à l'action peut changer le monde ».¹

Pour expliquer et diffuser, il faut avoir soi même compris l'intérêt et l'apport de cette démarche les chefs d'entreprises ont besoin de clarté et d'information, ils éprouvent également un grand besoin d'analyse. On trouve chez eux un souci de totalité et de coordination, un besoin de synthèse. Ils doivent en être persuadés eux même avant de persuader les autres.

I.2-2-Rôles 2 :

Communiquer au sein de l'organisme l'importante à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaire et légales

Ainsi le leader a besoin de maîtriser l'art de communiquer pour faire convaincre le personnel à adopter cette démarche.

La communication occupe une place clef. Il s'agit de mettre en place une véritable politique de communication selon au moins trois modes²

Tableau:09

Mode de communication	Objectifs
Mode relationnel	- Ouvrir et dynamiter les échanges entre les salariés
Mode culturel	-Construire ensemble des perceptions, des langages et des pratiques qui permettent la vie collective et l'accord opérationnel
Mode stratégique	-Diffuser les orientations fondamentales, les objectifs à déduire et les lignes d'action à respecter - Faire participer les salariés à l'élaboration stratégique et au contrôle des performances réalisées

L'importance de piloter cette communication est capitale et s'établit par :

- La construction d'une politique adaptée (cohérente, multiforme, et aux effets contrôlés)
- Le développement des capacités de communication et d'animation chez tous ceux qui ont une fonction d'encadrement.

Ceci implique un fort pilotage organisationnel des actions de communication, aussi bien de part de la direction, comme des services dédiés aux ressources humaines.

¹-site web: le leadership, <http://www.search.gov.on.ca:8002/compass?Niew.temeplate:simple1>

²- site web: le leadership ? <http://perso.wanadoo.fr/nathalie.diaz>

Derrière l'idée de communication, trop de dirigeant sous entendent une information plutôt unilatérale, qui puisse convaincre les salariés que leurs objectifs sont justes, que leurs méthodes sont légitimes et que leurs contraintes sont réelles.

Or il n'y a pas de communication sans un minimum de négociation, de débat et de construction conjointe de la réalité

I.2.3-Rôle 3 :

Assurer la disponibilité des ressources nécessaires de toutes natures

I.2.4-Rôle 4:

Vérifier l'efficacité des dispositions prises et l'atteinte des objectifs.

Ici est le feed-back: le leader gère son circuit d'informations s'entoure de médiateur et sollicite la remonté d'informations pertinentes afin de conserver cette vision totale et cette clarté dans les choix à faire.

I.2.5-Rôle 5:

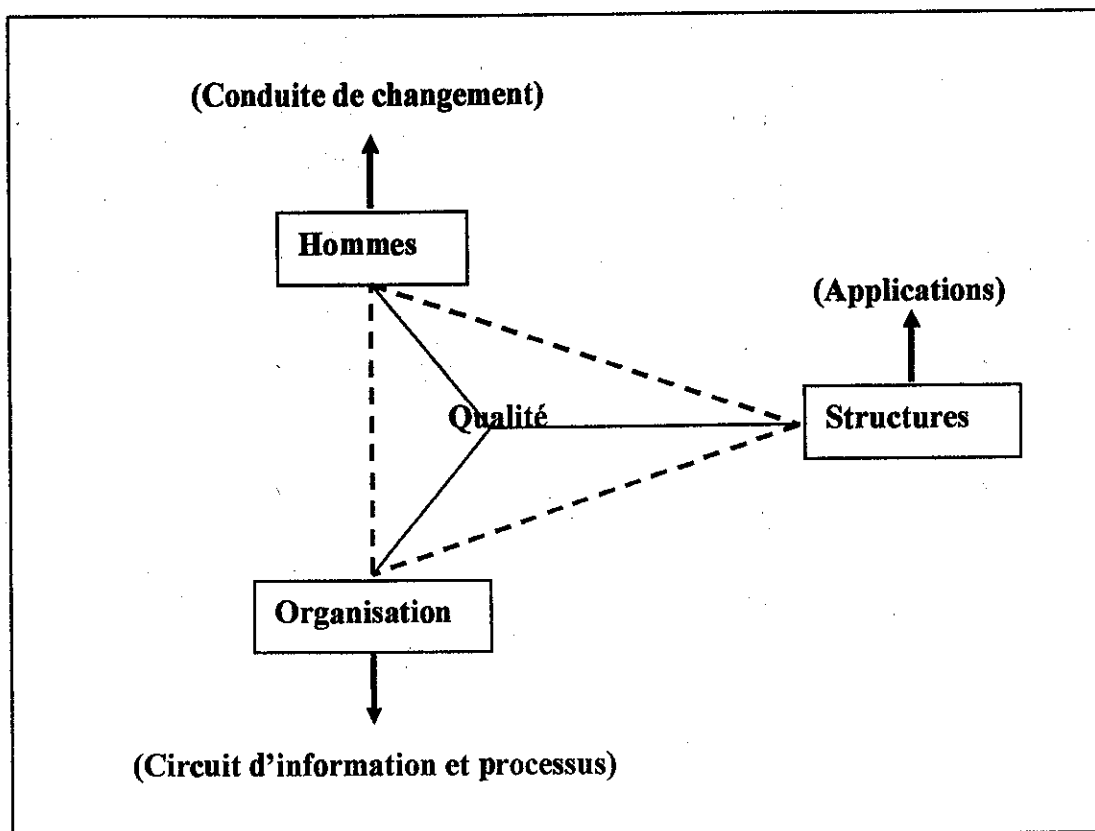
Animer et sensibiliser tous les acteurs à la qualité

Animer le personnel :

Le rôle de la direction autant qu'animateur s'agit surtout «de substituer à la relation à deux terme du sujet (l'organisme) et de l'objet (la fameuse qualité) une relation à trois termes ».¹

- Les hommes et les femmes de l'entreprise, dans laquelle s'effectue la conduite du changement
- L'entreprise dans son organisation (circuit d'information, ...)
- La qualité avec tout son bagage d'idées reçues.

¹ site web :le leadership ? <http://perso.wanadoo.fr/nathalie.diaz>



L'intérêt de cette démarche est d'assurer une liaison constante entre les hommes qui font l'organisation, l'organisation elle-même et les structures touchées par la démarche. C'est la raison pour laquelle la démarche peut s'opérer l'action participative.

L'animateur est aussi le médiateur entre l'inconnu que figure la qualité, perçue comme un objet venu par l'obligation s'insérer dans un tissu existant déjà en fonctionnement et il a en charge d'aider l'organisme à prouver à l'extérieur que cette qualité fait partie intégrante des produits ou services proposés aux clients, car comme l'explique la norme, la qualité doit désormais prouver sa vitalité et démontrer le niveau de confiance dans l'aptitude à réaliser régulièrement le produit ou service.

Sensibiliser tous les acteurs à la qualité:

Le responsable doit participer à l'orientation des attentes propres que peut susciter la démarche en elle-même

A ce titre, il importe de bien qualifier les objectifs, le périmètre de l'intervention de façon à ne pas décevoir ensuite. Les interrogations sont guidées les réponses écoutées et prises en comptes.

A cet égard, il importe que la promotion de la politique qualité et les objectifs recherchés s'effectue collectivement.

La recherche et l'aboutissement de la qualité résultent d'échange d'information, de dialogue et de concertation. Cette phase préliminaire est fondamentale car la motivation et la participation volontaire des

collaborateurs sont indispensables à l'avancement rapide de la démarche et à la pérennité du système.

En un mot la responsabilité de la direction est mobilisée pour :

- Ecouter
- Communiquer
- Planifier
- Et suivre les résultats

I.3-Style de leadership :

Un leader peut jouer son rôle de différentes manières. Plusieurs années de recherche auprès de groupes et d'organisations ont permis d'élaborer un grand nombre de théories sur les styles de leadership.

Le leadership de situation est un cadre de référence très populaire. Il implique que le leader choisit son style surtout en fonction du niveau de préparation du groupe, c'est-à-dire, dans quelle mesure les membres sont-ils disposés à assumer les responsabilités en tant que groupe et dans quelle mesure sont-ils capables de le faire.

La théorie du leadership de situation implique que le leader doit être souple et que les membres du groupe sont le facteur le plus important à considérer.

L'attitude d'un groupe montre s'il est disposé à faire le travail dans l'affirmative, il a la confiance, l'engagement et la motivation nécessaires à l'accomplissement d'un travail ou d'une activité particulière.

Le leader qui donne son appui et ses encouragements au groupe affiche un comportement qui entretient l'enthousiasme et favorise les relations au sein du groupe.

Le groupe est capable d'accomplir une tâche particulière s'il a les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaire.

Lorsque le leader explique à chaque membre du groupe ce qu'il a à faire, quand, où et comment, il a adopté un comportement orienté sur les tâches.

D'après "la théorie du leadership de situation"¹ de Fred Fiedler, plus le groupe est disposé à accepter des responsables et plus il est capable de le faire, moins le leader doit être directif ou orienté sur les tâches.

Les quatre styles sont décrits –ci-dessous.

I.3.1-premier style: le leader "directif"

Ce style convient aux situations où les membres sont nouveaux et inexpérimentés et ont besoin de beaucoup d'aide, d'orientation et d'encouragement pour accomplir leur travail. Ce leader établit la structure du

¹-site web: le leadership de situation , <http://www.dovoine.clg.qc.ca/management>.

travail et guide le groupe, il définit le rôle des membres du groupe et leur dicte ce qu'ils doivent faire, comment, quand et où. Il peut aussi soutenir le groupe en le récompensant et en l'encourageant.

I.3.2-Deuxième style : le leader "animateur".

Ici, le groupe est un peu plus responsable, expérimenté et disposé à assumer des responsabilités. Le principal rôle du leader consiste à aider les membres à effectuer des tâches pour les quelles ils n'ont pas les compétences. Le leader enseigne aux membres comment accomplir les tâches, il les guide et les oriente, leur donne aussi beaucoup d'encouragement et les inspire à demeurer motivés.

I.3.3-Troisième style : le leader "participant":

Le leader utilise ce style en sachant que les membres du groupe sont capables de faire le travail, mais se peut qu'ils ne veulent pas par appréhension ou ennui, commencer ou terminer une tâche.

Ici, le leader participe avec les membres aux prises de décisions et les exécutent ensemble. Donc, dans ce cas le leader met l'accent sur les relations au sein du groupe et les sentiments des membres.

Ces derniers se sentent importants lorsque le leader leur donne un appui moral des encouragements. Dans ce rôle, le leader est une personne, ressource et collaborateur.

I.3.4- Quatrième style : le leader "délégué":

Le leader choisira de déléguer les responsabilités si les membres du groupe sont désireux et capables de diriger leurs propres affaires.

Le leader fait confiance au groupe et observe à distance.

Donc, pour un leader qui a une mission de mobiliser et motiver le personnel pour mieux réussir la démarche qualité, il doit connaître son personnel dans sa capacité et ses connaissances ainsi dans son désir et sa volonté d'action.

En outre, il doit savoir quel style de leadership dont l'appliquer et comment les autres le perçoivent et il doit être prêt à adapter ce style à la situation vécu et il doit être capable de passer d'un style à l'autre selon l'occasion.

II-Quelques règles de l'art de la communication pour les cadres

II.1-L'art de communication non verbale :

Dans une démarche qualité parmi les moyens nécessaires pour informer, convaincre et faire adhérer le personnel, l'audit interne, la formation et les réunions formelles ou informelle.

La question qui se pose comment communiquer au cours de toutes ces rencontres pour avoir des bons résultats ?

La réponse ordinaire et qui paraît souvent banale, c'est à travers une communication verbale ou écrite, mais on oublie souvent que chaque parole est accompagnée par un geste, une expression faciale, une intonation, un certain rythme et certain volume de la voix.

Lorsqu'on parle 7% du message se trouve dans les mots et 93 % dans le langage du corps¹, la force ne vient pas seulement de ce qu'on dit mais surtout de la façon dont on le dit.

Donc, nous allons préoccuper de la communication non verbale (le regard, le sourire, l'écoute et la synchronisation)

II.1.1-Regardez votre interlocuteur :

Dans un stage de formation, sur quels critères nous basons –nous pour dire que tel formateur est vraiment bon ? Est ce parce qu'il connaît bien son sujet, parce qu'il sait ajouter des anecdotes vécues, ou parce qu'il fait partager des émotions ?

Oui tout cela est vrai, mais surtout, il s'intéresse probablement à chacun de nous et nous regarde, à tous de rôle dans les yeux.

Donc Victor Hugo, avait raison lorsqu'il a dit : « Donnez de l'importance à quelqu'un, c'est donner de l'importance à ses propres yeux »

Voir l'autre au fond de ses propres yeux, c'est comme vous le dites « je m'intéresse de toi, ce que vous dites me plaît,...etc.Et en plus, vous l'aidez à croire en lui-même.

Bien sûr, ce qui est vrai pour le regard en formation, et aussi en audit, en entretien de vis-à-vis et en relation de travail.

I.1.2-Souriez à votre interlocuteur :

Les actions parlent plus haut que les paroles, le sourire dit, « vous me plaisez ..., je suis content de vous voir,... voter présence me rend heureux...»

« Un directeur d'une des plus grandes sociétés caoutchoutières d'Amérique assure qu'un homme ne peut réussir dans une tâche, s'il ne trouve pas du plaisir à l'accomplir. Il faut, dit-il, que nous travaillions dans la joie si nous devons nous forcer, si notre métier nous ennue, nous allons vers un échec certain ».²

Et comme dit aussi le proverbe Chinois : « l'homme qui ne sait pas sourire ne doit pas ouvrir une échoppe* »

¹ - Sekiou, Blondia, Fabi, Bayard, Peretti, Chevalier , "Gestion Des Ressources Humaines "Edition De Boeck Université 2001, (p477)

² - Date Carnegie, "Comment Se Faire Des Amies" , Edition Hachette .1977 p75

* - Echoppe : petite boutique

II.1.3-Ecoutez votre interlocuteur :

On a tendance à penser qu'un bon communicateur et un bon conférencier. Cela n'est qu'une partie de la vérité. Les bons communicateurs peuvent en effet s'exprimer avec clarté et confiance. Toute fois, l'art d'écouter est l'un des éléments importants et souvent oubliés d'une communication efficace.

Comme l'a dit Warren Bennis et Burt Nanus: «D'après notre expérience, les leaders efficaces sont passés maîtres dans l'art de poser des questions, et ils savent écouter »¹.

Alfred Adler, le célèbre philosophe, a écrit un livre magnifique intitulé : "le vrai sens de la vie", où il dit : «l'individu qui ne s'intéresse pas à ses semblables est celui qui rencontre le plus de difficultés dans l'existence et qui est le plus nuisible à la société».² Intéressez a voter interlocuteur c'est savoir écouter attentivement et les encourager à parler.

Ecoutez votre interlocuteur d'une manière sincère, donnez lui plus d'une attention passionnée, prodiguez à lui votre admiration sincère, c'est conquérir sa sympathie et le mettre en humeur favorable pour lui convaincre de votre point de vue.

Jo Booker³, responsable de la démarche qualité chez Allegheny Ludlum, société d'import export dans l'acier en Amérique. Quand il a assumé cette nouvelle fonction, il à trouver des difficultés à convaincre le personnel de prendre aux sérieux le besoin d'améliorer la qualité. Après réflexion, Booker comprit qu'il devait convaincre le personnel qu'il était au sein de l'équipe, à la fois compétent et susceptible de les aider. Il lui fallait pour ça une grande qualité d'écoute. Il a commencé par la visite des départements pour comprendre comment chacun considérait la qualité de ses produits. Il évitait toute discussion concernant le programme qualité et il orientait les conversations sur le rôle de chacun. Aujourd'hui, son usine a la plus forte mobilisation, c'est un résultat direct d'une bonne écoute et d'une bonne communication entre les membres du personnel ».

II.1.4-Ecoutez avec votre corps :

Le corps parle aussi. Pour communiquer les êtres humains ont tendance à adopter spontanément les mêmes postures, à faire les mêmes gestes, à utiliser le même tonal de la voix et parfois le même vocabulaire, on dit que « leurs corps se synchronisent »⁴

- Synchronisez sur les gestes de votre interlocuteur est un outil puissant et efficace. Reprenez le geste que votre interlocuteur vient de le faire pour lui montrer que vous êtes en phase avec lui.

¹ - Site web: le leader, www.search.gov.on.ca:8002/compass?viewtemplate.

² - Dale Carnegie, Op.cite , (p75).

³ - Dale Carnegie, "Comment Trouver Le Leader En Vous", Edition Falmonarin, 1993, (p 88)

⁴ - Pierre Login, Henri Denet, "Construisez Votre Qualité", Edition DUNOD, 2004 (p273).

- Synchronisez sur la voix de votre interlocuteur: certains ont une voix très faibles « filet de voix » et d'autre ont une voix qui porte loin, on dit "qu'ils savent se faire entendre". Si voter interlocuteur et du deuxième type, et si vous vous manifestez en retour par un filet de voix il y a de fortes chances pour qu'il vous prenne pour un timide, ou douteux. Dans ce cas la synchronisation est difficile. Ne limitez pas, mais vous pouvez faire un bout de chemin vers lui.
- Synchronisation et émotions : écoutez avec son corps, c'est aussi écoutez avec son cœur, une émotion se vit dans le corps, elle se lit sur un visage par une mimique, un changement de direction du regard , une modification de la coloration de peau , elle se voit dans une attitude corporelle, dans des tensions musculaires , un rythme cardiaque et respiratoire , pour sentir ce que votre interlocuteur sente.

« Respirez comme lui, prenez la même posture, ébauchez sa mimique, modulez le volume et la tonalité de votre voix, ne soyez pas inquiets à l'idée de le mimer (...) il n'en sera que plus en confiance avec vous, vous le comprendrez mieux et il le sentira »¹ (d'après Susana Bloch)

II.2- L'art d'influencer le personnel :

Pour qu'un leader convaincre son personnel à s'impliquer dans la démarche, il a qu'a utilisé ses don d'art pour les influencer et on vient de citer quelques principes de cet art que le leader peut le prendre en compte pour les aider à cette mission.

II.2.1-Principe 1 : Ne critiquez jamais votre interlocuteur, et prenez le par la douceur.

Au lieu de condamner et critiquer le personnel, essayons de les comprendre, en le prennent par la douceur, seule la bonté stimule les bonnes volontés « une goutte de miel attrape plus de mouches qu'une pinte de fiel ». Par la critique et la force, on ne peut jamais obliger le personnel à partager notre point de vue, pour cette raison, on doit compter sur la douceur, et s'il fallait remarquer l'erreur ou défauts, il faut la faire d'une manière indirecte sans critiquer et gronder parce que "sans erreurs on ne saurait apprendre ou grandir".

De préférable avant de faire remarquer l'erreur, précéder par des compliments sincères, parce qu'il est moins pénibles d'entendre des remarques désagréable après un des éloges sincères, « un peu de sucre fait passer la pélule ».

¹ - Op.cit, (p277).

II.2.2-Principe 2 : Complimentez honnêtement et sincèrement.

Il n'est qu'un moyen au monde d'amener une personne à accomplir une certaine action (...), c'est de susciter en elle le désir d'accomplir cette action. Selon le philosophe John Dewey¹ «le mobile le plus puissant de la nature humaine, c'est de le désir d'être important, ou le désir d'être grand (d'après le psychiatre Freud).

Donc pour qu'un chef manie le personnel il faut lui donner ce qu'il désire : les éloges et les encouragements, et lui faire sentir son importance.

Comme l'a dit Charles Schwab : (le roi de l'acier en Amérique dans des les années 80)

« Je considère mon pouvoir d'éveiller d'enthousiasme chez les hommes comme mon capitale le plus précieux, c'est en encouragement l'individu, qu'on révèle et développe ses meilleures dons. Rien ne tue d'avantage l'ambition d'un homme que les critiques de ses supérieurs. Je ne réprimande jamais personne. Je crois qu'il vaut mieux stimuler, donner aux êtres un idéal à atteindre c'est pourquoi je suis toujours prêt à louer et je déteste gronder. Si je trouve une chose bien faite, j'approuve sincèrement et je prodigue les compliments»².

II.2.3-Principe 3 : Suscitez chez le personnel le désir de faire ce que vous proposez.

Pour toujours le chef parle de ce qu'il désire. Cela est vain, absurde. Naturellement, chaque employé s'intéresse à ce qu'il désire. C'est pourquoi la seule façon d'influencer l'autre, c'est de lui parler de ce qu'il veut et de lui montrer comment il peut l'obtenir.

Donc le personnel n'adhère pas à la démarche qualité, s'il n'est pas motivé par le fait qu'il désire quelque chose.

Dans son livre remarquable « l'art d'influencer la conduite humaine, le professeur Harry Overstreet déclare que : «l'action naît de nos désirs fondamentaux ».³

Le meilleur conseil qu'on puisse offrir à ceux qui désirent influencer leur semblables aussi bien dans les affaires dans la politique que dans l'enseignement ou la famille , c'est avant tout d'éveiller chez eux un ardent désir.

¹ - Dale Carnegie, "Comment Se Faire Des Amis", Edition Hachette 1977 (p 32)

² - Op .cit (p39)

³ - Op.cit (p 46)

II.2.4-Principe 4 : Essayez de voir les choses de point de vue de votre interlocuteur.

« Le secret du succès, s'il existe, c'est la faculté de se mettre à la place de l'autre et de considérer les choses de son point de vue autant que du notre » (Henry Ford).³

III-L'art de rallier le personnel à votre point de vue :

III.1-Principe 1 : Respectez les opinions de votre interlocuteur.

En acceptant et respectant le point de vue de votre interlocuteur, vous encouragez celui qui vous écoute à avoir l'esprit ouvert à vos idées.

Principe 2 : Ne donnez pas des ordres directs.

Ne dite jamais à vos employés « faites cela ... ne faites pas ceci ... ou cela.... »

De préférence de dire : « Vous pourriez étudier ceci ... pensez vous que cela serait bien.... »

Il faut toujours laisser une certaines initiatives aux employés, ne leur faisiez jamais sentir de contrainte

C'est le genre de traitement qui donne aux employés le désir de coopérer au lieu de se rebeller.

III.2-Principe 3 : Montrez à l'employé que vous avez confiance en lui.

Il est facile de mener les hommes quand ils vous respectent, et quand vous leur montrez votre estime pour leurs capacités.

Il n'y a pas de recette secrète ou de formule magique pour que le leader puisse réussir la mobilisation de son personnel du jour au lendemain, il suffit de chercher à comprendre son personnel, savoir ce qu'ils désirent et gagner sa coopération avec la bonté et l'amitié.

³ Site web : leadership .management des hommes , <http://erwan.new.fr/ee.fr>

Cinquième Section: un modèle exemplaire de la communication qualité

I-L'empire du soleil levant :

Le model japonais jette les bases d'une complexe alliance entre la démarche qualité et la communication interne

Dans un discours célèbre de Konosuke Matsuskita, soulignait avec une ironie massacrant : «vous, occidentaux, vous êtes morts dans vos têtes , parce que vous accordez trop d'importance à la technique et pas assez à l'esprit. Pour nous, le management c'est précisément l'art de mobiliser toute intelligence de tous au service du projet de l'entreprise, nous somme post – tayloriens. Nos grandes sociétés entretiennent en leur sein un dialogue et une communication si denses qu'elles sollicitent sans cesse les suggestions de tous et qu'elles demandent en amont, au système éducatif nationale, de leur préparer toujours plus de bacheliers, de généralistes éclairés et cultivés ».¹

Cette déclaration montre la mise en pratique d'une conception globale qui intègre l'application des procédures qualité basées sur l'expression, la créativité et un haut niveau culturel.

I.1- L'esprit du modèle :

I.1.1-*Le nemawashi :*

L'énergie motrice de la réussite de l'entreprise japonaise réside dans le nemawashi, qui constitue la méthode de dialogue généralisé. Cette méthode donne vie à la démarche qualité et se manifeste dans toutes les situations relationnelles en tant que méthode de communication sociale, outil d'écoute des plaintes de chacun, moyen de traitement des objectifs, démarche de négociation, esprit de conciliation et effort de convergence pour trouver un accord satisfaisant les différentes parties en présence lors d'une discussion ou d'un conflit.

Le nemawashi est donc une méthode de dialogue généralisé au sein de chaque structure, c'est à la fois un langage partagé, un ensemble de techniques relationnelles, un art interpersonnel de communication, et un moyen de traiter tous les problèmes et l'organisation , cette méthode constitue en fait l'énergie motrice de tous les problèmes qui se posent et de toutes les interventions en face à face ou en groupe qui doivent conduire à l'obtention d'un consensus (consensus veut dire que l'information ayant été diffusée à tous et dirigée par chacun , l'on est conscient des divergences comme des accords .

¹- Alain Labruffe, "Communication Et Qualité", le maillon fort ! Edition AFNOR 2003 (p 73)

I.1.2-Le ringi-sho :

Est un mode d'emploi du dialogue généralisé, on utilise à partir d'un ensemble de questions regroupées dans les dix-sept points clés du tableau ci après ces questions s'adresse à tout chef de projet , ainsi qu'à tout membres de l'organisation qui doit mettre en ouvre une action ou seulement transmettre une information qu'il détient .

Elles constituent un véritable manuel d'assurance qualité de la communication sociale générée par tout projet conduisant à la réalisation d'un produit ou d'un service de qualité.

Le ringi-sho est en fait, le manuel de la mise en œuvre du leadership. Et voici les dix-sept point clé de Ringi-Sho¹.

TABLEAU10 : les dix-sept points du Ringi-Sho

<p>1.Ecoute active</p>	<p>Votre approche des personnes, des relations , des problèmes est-elle positive-ouverte ? Etes –vous activement à l'écoute de vos interlocuteurs ? Vous efforcer-vous de manifester cette écoute active par des signes visibles, même quand vous n'êtes pas d'accord avec vos interlocuteurs ?</p>
<p>2.Adaptation</p>	<p>Savez –vous sortir des sentiers battus , du respect strict des règlements, des cadres étroits habitues pour aborder les personnes en partant d'elles ? Savez –vous entrer en relation sans préjugés ? Savez vous prévoir les problèmes avec un œil neuf adapté à chaque situation ?</p>
<p>3.information</p>	<p>Pensez –vous que l'information données se suffit à elle-même ? Souvenez –vous que ce sont les commentaires reçus en retour , l'interrogation active , les synthèses que vous faites, la redondance de l'information (par oral, et par écrit, oral et vidéo, orale et net , écrit et image discours et résumé , vocabulaire et</p>

¹ - Alain Labruffe, "Communication Et Qualité" , le maillon fort ! Edition AFNOR 2003 (p 76,77,78,97)

	comportement , exposé et schéma , discours et démonstration et toutes les combinaisons entre ces diverses caractéristiques) qui vous garantissent la meilleure réception et la pleine compréhension de votre message !
4.Mobilies	Vous contentez –vous de croire les déclarations spontanées ou officielles de vos interlocuteurs ? Souvenez-vous que ce sont les mobiles , les motivations , les raisons cachées , c'est-à-dire l'ensemble des raisons sous-jacentes aux paroles affichées qui font vraiment agir vos interlocuteurs !
5.Méthode	La démarche du dialogue a –elle été bien appliquée dans l'intégralité de ses phases (présentation , écoute des objections , modification , concertée du plan d'action , décision , commune finale) avec chacune des personnes impliquées par le projet dont vous avez la charge ? Prenez garde , car si l'une de ses phases a été omise , ou mal conduite avec une seule des personnes rencontrées , cette dernière vous créera des problèmes jusqu'à ce qu'elle soit authentiquement et complètement prise en compte dans son expression
6.Empathie	Avez-vous bien pris en considération , respecté et valorisé la position fonctionnelle , l'opinion , les argument, la situation et le vécu de vos interlocuteurs , grâce à un effort d'empathie (ressentir et comprendre le point de vue d'autrui) ?
7.Objections	Avez-vous authentiquement pris en compte les objections de vos interlocuteurs en transformant chacune d'entre elles en positif,soit immédiatement,dans le dialogue,soit ultérieurement,en modifiant votre plan d'action,soit encore en apportant des éléments complémentaires et concrets d'information ou d'action?

<p>8.Encouragement</p>	<p>Avez –vous pensé à valoriser suffisamment vos interlocuteurs et surtout à amplifier leurs apports , leur opinions positives par rapport à votre projet , ainsi que leur intention de coopérer ? Les avez-vous remercié pour leurs suggestions et leurs coopérations ? Avez-vous reconnu la validité de leur point de vue ? Avez-vous apprécié et récompensé par un « bravo ! »leur coopération.</p>
<p>9.Dialogue</p>	<p>Avez-vous suffisamment dialogué avec les personnes et la hiérarchie des services qui pourraient être les plus affectés par la mise en œuvre du projet ? Si le dialogue a été insuffisamment, vous pouvez déjà prévoir des ennuis ultérieurs.</p>
<p>10.Prudence</p>	<p>Avez-vous pensé à tenir compte des formalités d’usage et des pratiques conventionnelles ? Avez-vous pensé à consigner votre projet dans un document contractuel ? Avez-vous tenu informé la hiérarchie de vos rendez-vous et de l’avancement de votre projet ? Avez-vous réuni les leaders d’opinion pour les informer de votre projet ? Avez-vous diffusé vos résultats de la façon la plus large au fil des étapes de l’avancement de votre travail ?</p>
<p>11. Gestion du temps</p>	<p>Avez-vous estimé les temps de réalisation en fonctions des compétences des personnes impliquées dans le projet ? Avez-vous précédé à la planification de l’ensemble de projet et utilisé les méthodes appropriées (Pert.Gantt. Grai) ? Etes-vous tout au long des étapes du projet, dans les délais inscrits dans le planning ? Le moment propice à l’action, ce n’est ni trop tôt, ni trop tard Le respect des délais dé pond de la</p>

	<p>détermination et du respect des priorités que vous devez établir chaque jour, chaque semaine, chaque mois à chaque étape</p> <p>Ce qui est maintenant urgent aurait pu être anticipé et se trouve des lors mal préparé et donc mal réalisé</p> <p>Prévoyez donc l'imprévisible pour les actions à venir et réservez une période de temps en conséquence</p>
12. Formulation	<p>L'identification du problèmes et la reformulation du projet sont elles précises ?</p> <p>La formulation finale est-elle claire et sans ambiguïté ?</p> <p>Ce que vous avez écrit peut être critiqué puis précisé , amélioré , clarifié par les membres de l'équipe de travail comme par vos divers interlocuteurs</p> <p>Recommencez autant de fois que nécessaire pour réécrire peser et choisir vos mots , ciseler votre vocabulaire .</p>
13. Anticipation	<p>Avez-vous prévu, au cours de la réalisation, les problèmes d'application qui risquent de surgir ?</p> <p>Rédigez –en la liste et inscrivez en face de chacun d'eux les solutions, ainsi que les issues de secours de ces solutions</p> <p>Soumettez ce tableau au groupe de travail et enrichissez –le avec leurs suggestions</p>
14. Champ d'action	<p>Avez-vous délimité le champ de ce que vous pouvez faire vous-même , ce que vous pouvez déléguer (comment et à qui) et ce qui nécessite une coopération étroite entre vous et eux ?</p> <p>Avez –vous déterminé les modalités d'apprentissage puis de suivi. voire de contrôle , de ce que vous avez délégué ?</p>
15. Décision	<p>Pensez-vous que votre décision est la meilleure ?</p> <p>L'avez –vous effectivement élaborée avec les avis de vos interlocuteur et la réflexion de votre équipe de projet ?</p> <p>Avez-vous envisagé les implication techniques et relationnelles les</p>

	répercussions sur le planning les moyens disponibles les implications sur les différents composants du réseau clients – fournisseurs interne et externe ?
16. Enregistrement	<p>Transcrivez –vous régulièrement vos notes de travail les relevés de vos dialogues, les comptes rendus de réunion de travail dans voter classeur de livre de bord ?</p> <p>Relisez régulièrement et rajoutez vos commentaires.</p> <p>Etablissez des synthèses régulières qui nourriront l'information, que vous devez aux membres du réseau</p>
17.Ratios	<p>Avez-vous élaboré des ratios de progression de votre projet ?</p> <p>Avez-vous vérifié que vos définitions et vos procédures de travail correspondent à des normes officielles ?</p> <p>Suivez-vous l'évolution de ces ratios à chaque étape, par tous moyens appropriés (graphiques, diagrammes, tableaux) ?</p> <p>Communiquez-vous ces ratios et ces indicateurs de progression à toute occasion et par tous moyens utiles ?</p>

II-D'autres composantes du modèle japonais :

Il y a d'autre composantes à part le nemawashi et le ringi-sho qui expliquent la réussite de l'entreprise japonaise:

II.1-L'identité nationale :

C'est un pilier de l'unité nationale tout à fait spécifique qui explique l'ardeur au travail des japonais, qui ont fait de leur pays une grande puissance économique, et avec la même ardeur et la même dévotion des Samonrais sont nés les fidèles ouvriers .

II.2-La tradition culturelle :

Elle a aussi contribué à programmer la compétition de l'entreprise japonaise.

Cette tradition se manifeste dans l'esprit combatif dont l'enjeu était toujours la mort. Le vaincu était tranché en deux par son adversaire soit déshonoré à jamais auprès de ses fidèles comme à ses propres yeux.

Cet esprit est toujours vivace dans l'esprit japonais, et il anime les patrons japonais, qu'ils ont fait redescendre au sein des structures qu'ils dirigent et leur conférant une vertu particulière, cet état d'esprit est difficile à trouver dans les organisations occidentales comme l'indique un industriel japonais : « la différence entre nous et l'occident, c'est qu'il nous reste un centre, ce que vous appelez une âme »¹.

La communication interpersonnelle fait aussi une partie d'une profonde tradition qui se manifeste au quotidien par l'écoute, le respect de la parole d'autrui ... etc.

La tradition s'enracine aussi profondément dans l'attachement à la famille avec tout ce que cela comporte comme référence et déférence vis-à-vis du père. Comme l'illustre Akio Morita, patron du Sony : « la ténacité : la persévérance et l'optimisme sont des traits de caractère dont je suis l'héritier génétique »².

Cette tradition, faite de compétition, d'écoute, de respect, d'autrui, de ténacité et de communication enracinée dans l'histoire et la famille se trouvent idéalisés dans l'organisation japonaise

Donc pour l'organisation japonaise, la qualité résulte à la fois d'un état d'esprit et de la maîtrise de relations interpersonnelles.

II.3- Une éducation de haut niveau :

Si l'on admet que la communication est facilitée par le niveau culturel et que le respect des normes de qualité est lié aux capacités d'analyse des problèmes acquises dans un cursus éducatif prolongé, alors on comprend l'énorme saut qualitatif réalisé par les productions japonaises

Les grandes entreprises japonaises recrutent des employés ayant un haut niveau d'éducation : 85% sont au moins bacheliers.³

II.4- la structure hiérarchique :

Cette hiérarchie comporte plusieurs étapes qui ne sont franchies qu'avec le temps et l'expérience

Grâce au chef, la promotion s'obtient, et c'est lui qui favorise la carrière de ses subordonnés « plus de 50 % du temps de travail d'un chef sont consacrés

¹ - Op.cit, (p84).

² - Op.cit, (p 85).

³ - Op.cit, (p 87).

à discuter avec ses subordonnés, tandis que le temps de contrôle des activités représenté seulement 30%»¹. L'image d'un chef et donc celui d'un responsable qui passe la majeure partie de son temps à rencontrer du monde pour organiser, discuter et régler les affaires de l'entreprise et non pas à chauffer son fauteuil.

II.5-la diffusion de l'information :

Le principal moteur de la diffusion de l'information c'est le *nemawashi*, et il existe d'autres moyens sur lesquels cette diffusion s'appuie comme :

- L'architecture des locaux : la disposition architecturale des locaux des entreprises japonaises est à la mesure de la diffusion du processus communicationnel.

Cette disposition connue par l'espace ouvert, favorise largement le partage instantané de l'information et facilite aux directeurs et au président de voir et être vus, et si quelques choses doit être communiquées aux supérieurs ou aux collaborateurs, il suffit de parler un peu plus et d'attirer les oreilles.

Une telle salle commune favorise les contacts à tous niveaux et fait percevoir concrètement les compétences exercées par chacun

Une telle architecture ou le « nous » et supplanté par « je », la communication peut s'épanouir librement sans être le sujet de contestation égocentrique sur une quelconque propriété : mon bureau, mon siège, mes membres,etc....

- Les équipes de la gestion totale de la qualité : Les équipes s'insèrent dans une stratégie globale de communication et de qualité, incluant ainsi, la gestion, la productivité, le développement et la compétitivité.

Ces équipes ne sont pas comme en occident, du lest lâché pour faire participer les employés à titre expérimental ou souscrire à une mode passagère, mais une démarche ancrée dans une ardente volonté des dirigeants, relayée par une philosophie d'amélioration et de dépassement de soi, qui anime chacun.

L'ensemble est guidé par une vraie stratégie de communication pilotée par le *nemawashi*.

II.6-Les réseaux de communication :

Chaque nouveau salarié fait à peine une semaine au travail et il commence à connaître tout le monde y compris les directeurs et le président par contre en Occident, le salarié passe plus de vingt ans au travail et ne connaît pas tout les membres .

¹ - Op.cit., (p 90).

Donc de multiples réseaux de relations sont constitués et qui servent de toile dans laquelle chaque salarié s'insère au fur et à mesure de sa carrière dans l'organisation. Très vite chacun est connu de tous et connaît tout le monde.

II.6.1-Le réseau professionnel :

Chaque salarié y compris les ingénieurs, exercent leur talents dans de multiples postes afin de développer leur polyvalence et d'apprendre à connaître leurs collègues, pendant cinq à dix ans vont se succéder des tâches subalternes dans presque tous les services de l'organisation. Et à force de délégation du haut en bas de la hiérarchie, il détiennent vraiment le pouvoir puisque c'est à eux d'atteindre les objectifs définis dans tous les domaines.

Le réseau professionnel est à la fois constitué par une forte structure hiérarchique et par un maillage relationnel dense avec les collègues de différents services.

Dans ce parcours l'habileté prioritaire, sur laquelle l'employé sera jugé, réside dans son aptitude à développer la confiance vis-à-vis de ses collaborateurs de ses collègues et de ses supérieurs.

Il est remarquable de constater que l'organisation japonaise constitue un véritable maillage de relation interpersonnelle parce que chaque membre de l'entreprise se sent responsable vis-à-vis des autres et s'approprie les réseaux pour renforcer la solidarité de l'ensemble du réseau communicationnel.

D'après l'exposition des composantes qui ont contribué à la réussite de l'entreprise japonaise, on conclut combien la communication à participer à cette réussite et nous a donné une forte idée de son importance pour faire réussir n'importe quel projet y compris la démarche qualité.

Il est souhaitable de citer pour quoi j'ai choisi ce modèle pour argumenter l'implication du personnel dans la démarche qualité.

Commencant par la genèse des cercles de la qualité qui traduit d'une façon claire l'apparition de la communication interne dans la démarche qualité, et qui était bien sûr de l'invention japonaise et on a bien saisi ça dans le premier chapitre, là où on a parlé de Deming, et on a bien mentionné que Deming était étonné par cette invention inattendue.

Les japonais, n'ont pas pris la qualité autant que technique mais autant qu'esprit, et ils ont mobilisé toute intelligence pour faire réussir cette démarche.

La communication interne présentée par les cercles de qualité n'était pas quelque chose de nouveau pour les japonais parce qu'elle est enracinée dans leur culture.

L'entreprise japonaise présente d'une façon claire la société japonaise dans ses cultures, ses traditions, ses convictions, le japonais n'ont pas essayé d'exporter la démarche qualité des occidentaux et l'appliquer dans leur

usines, mais ils ont adapté les techniques de la qualité occidentale avec leurs traditions, leurs natures et leurs cultures et c'est ça le secret de la réussite de la démarche qualité dans les entreprises japonaises.

A travers ce chapitre, nous avons essayé de présenter la relation étroite entre l'animation, l'implication et la communication, ainsi le rôle primordial que peut jouer le cadre dans l'implication du personnel dans la démarche qualité, en s'appuyant sur la communication interne.

En outre, nous avons clôturé cette partie théorique par l'exposition du modèle japonais comme un exemplaire de la communication qualité.

Quatrième Chapitre

l'étude de cas STPM CHIAI

- Première Section : Présentation De L'entreprise STPM –Chiali

- Deuxième section: l'expérience de STPM-Chiali en matière de mise
en œuvre du système de management de la qualité

- Troisième section : le questionnaire

Première Section : Présentation De L'entreprise STPM -Chiali

I- Historique Et Présentation De L'entreprise :

La société de transformation des plastiques et métaux – Chiali est une société par action au capital de 600 millions de DA avec un effectif direct de plus de 250 personnes, a vu le jour en 1985

STPM-Chiali est l'une des premiers importants fabricants algériens de tubes PVC et PE dans le domaine de l'eau, du gaz et de l'irrigation, elle possède des avantages compétitifs lui permettant d'exercer un rôle majeur dans cette fabrication et de commercialisation de ses tubes au niveau national.

L'activité a débuté en zone industrielle de Sidi Bel-Abbès à travers une petite structure familiale dirigée par son fondateur : Ahmed Chiali (PDG de STPM -Chiali).

Dans sa culture, l'entreprise a défini sa mission, sa vision, et ses valeurs.

Sa mission : STPM –Chiali s'est fixée pour objectif de fournir des produits et des services de qualité, permettant de créer une valeur croissante pour ces clients

Sa vision :

- Appréciée par ses clients pour sa capacité à répondre à leurs attentes .
- Dotée d'une organisation claire et motivante, en encourageant ses ressources humaines à réaliser son potentiel à travers des tâches stimulantes et un environnement de travail agréable .
- Soucieuse de contribuer au développement économique et social du pays.

Ses valeurs :

- Ecoute et communication avec ses clients pour un partage bénéfique et réciproque des connaissances et des meilleures pratiques.
- Etablissement de relations solides, durables basée sur l'honnêteté et la confiance avec ses clients

STPM –Chiali possède deux usines modernes situées en zone industrielle de Sidi-Bel-Abbès et implantées respectivement sur des terrains de 02 à 09 hectares.

La première usine, implantée sur une superficie de 02 ha, est spécialisée dans la fabrication des tubes PVC (du 32Ø au 500 mm pour une pression minimale variant de 4 à 16 bars), d'une capacité de transformation de 10000 tonnes /an, (consultez l'annexe 08). Ces gammes de tubes PVC sont conformes aux normes :

- En 1452-2
- NFT 54-002.54-003 et 54-016

La deuxième usine est implantée sur une superficie de 09 ha est spécialisée dans la fabrication des tubes en polyéthylène haute et basse densité, eau, et gaz (du 16Ø à 500Ø mm pour une pression minimale variant de 6 à 16 bars) d'une capacité de transformation de 12000 tonnes /a,(consultez l' annexe n:09). Ces tubes en polyéthylène ont pour différentes applications :

1-Pour la distribution du gaz : ces tubes sont conformes aux normes

* STG A 400* (sonelgaz)

- NFT 54-065
- EN 1555-2

Sachant que les tubes la STPM-Chiali sont homologués par SONEGAZ

2-Pour la distribution de l'eau : ces tubes sont conformes aux normes

NFT 54 -063

- En 12201 -2
- ISO 4427-2

STPM Chiali propose aussi toute une gamme d'accessoire tel que :

1/les raccords électro Soudage en PE du DN 20 au DN 400 pour :

- Les tubes PE GAZ
- Les tubes PE eau PN6, PN10, PN16

2/les raccords à compression en PP du DN 20 au DN 110 pour :

- Les tubes PE eau PN6, PN10, PN 16
- Les tubes PE irrigation

3/Les raccords PVC pression et écoulement pour :

- Les tubes PVC eau
- Les tubes PVC écoulement

4/Les accessoires et équipements pour :

- Les réseaux d'irrigation goûte à goûte : une filiale dénommée STPM-services à été mise en place, son objectif est d'étendre les activités de la société mère à la réalisation de chantier en irrigation et en hydraulique

II- L'organisation de STPM -Chiali :

L'entreprise est dirigée par un président directeur général et un président général. Elle est basée sur neuf directions générales : direction ressources humaines, direction unité PVC, direction unité PE, direction maintenance, direction technique, direction informatique, direction finance et comptable, direction commerciale, direction achats et d'autres structures présentées dans son organigramme.

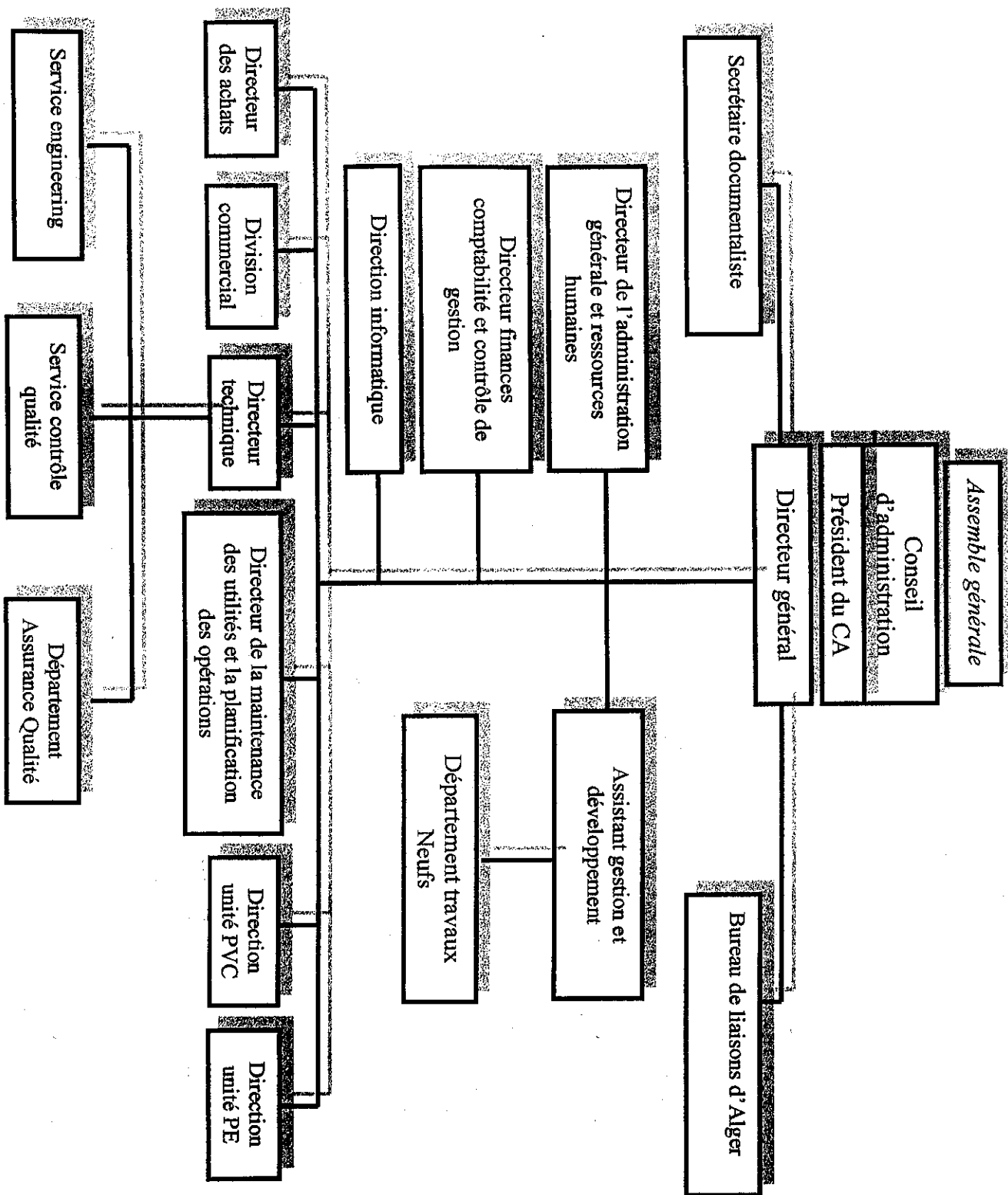


Schéma d'organisation générale de STPM-Chiali, 2006

III-Les ressources humaines de l'entreprise :

STPM -Chiali dispose d'un potentiel humain de haut niveau , elle compte plus de 40 cadres et ingénieurs et autant d'agents de maîtrise , le personnel est sélectionnés sur la base de critère rigoureux justifiant d'une formation appropriée et capitalisant une grande expérience.

L'organisation du travail et les méthodes de gestions modernes mises en application au sein de l'entreprise lui permettent d'être à l'écoute des exigences et des attentes de sa clientèle, pour mieux satisfaire ses besoins

Des efforts sont déployés par la direction dans le domaine de la formation et le perfectionnement du personnel, à travers des actions de formations et des séminaires tant à l'étranger qu'en Algérie

L'entreprise STPM -Chiali contient 250 employés permanents, la répartition du personnel par collectif se présente comme suit :

Collectif	Effectif permanant	%
- Direction général	09	3.6
- DRH	22	8.8
- Direction unité PVC	40	16
- Direction unité PE	48	19.2
- Direction maintenance	25	10
- Direction technique	05	2
- Direction informatique	03	1.2
- Département travaux neufs	27	10.8
- Direction finance et comptable	07	2.8
- Direction commerciale	21	8.4
- Direction achat	04	1.6
- Département gestion des stocks	35	14
- STPM-pompes	04	1.6
Total	250	100

Tableau : Répartition du personnel par collectif, STPM-Chiali 2006

Nous remarquons que la direction d'unité PVC, direction unité PE, et département gestion des stocks contiennent un grand nombre du personnel (environ 49.2% de l'effectif), ce qui prouve la fonction de l'entreprise étant productive des tubes PVC et tubes PE.

Ainsi le tableau ci-dessous qui représente la répartition du personnel selon la fonction, confirme la remarque précédente:

Fonction	Effectif	%
- Exécution maîtrise	194	77.91
- Cadres	55	22.09
Total	249	100

Tableau : La répartition du personnel par fonction, STPM-Chiali 2006.

Le tableau ci-dessous qui représente la répartition du personnel selon l'âge, permet nous de remarquer que la majorité du personnel sont jeunes . Cela est dû par l'âge de l'entreprise qui dépasse deux décennies.

Tranche d'âge	Effectif	%
- 20 à 30 ans	73	29.2
- 30 à 40 ans	79	31.6
- 40 à 50 ans	47	18.8
- 50 à 60 ans	40	16
- > 60 ans	11	4.4
Total	250	100

Tableau: La répartition du personnel selon l'âge, STPM-Chiali2006

IV-les clients de STPM –Chiali:

STPM-Chiali , bénéficie d'une clientèle très diversifiée à savoir :

- Les directions d'hydraulique
- Les agences de la société l'Algérienne des eaux (ADE)
- Les grandes entreprises publiques (ex : Sonelgaz)
- Les PME/ PMI publiques et privées
- Les entreprises de réalisations

Le tableau ci-dessous qui représente la répartition de chiffre d'affaire par secteur client, nous permet de remarquer que les distributeurs ont la plus grande partie, sachant que STPM –Chiali dispose d'un réseau de distribution de 35 distributeurs assurant un maillage optimum du marché algérien présenté ci-dessous:

Secteur client	%
- Distributeurs	58.3
- Entreprises privées	18.6
- Administrations	10.3
- Entreprise publiques	10.2
- Filiale	2.6

tableau : La répartition du chiffre d'affaire par secteur client, STPM-Chiali 2006

Liste Des Distributeurs Stpm-Chiali		Liste Des Distributeurs Stpm-Chiali	
Entreprises	Wilaya	Entreprises	Wilaya
Eroe	Tizi-Ouzou Alger M'sila Bordj bouarreridj Boumerdès Bouira	HydroAurès	Batna
Hydro irrigation	Tlemcen	Aurès verdure	Alger
Ets Benyelles khalida	Oran	Sarl gaz eau	Setif
Ets Hadj said	Ain temouchent	Ed s Dib MOHAMED El Amine	Oran Chlef
Eurl comptoir ouest	Saida Béchar	Eurl dimage	Alger Médéa
Eurl Agondjil	Adrar	Sarl serhest	Bedjaia Constantine/oum-el bonaghi
SDarl Agro sylvo Pastoral	El bayadh	Sarl hydro tiherie	Média
Ets Baa M'hamed	Ain defla Blida /Tipaza	SarlAit Amar	Tiaret
Petro Ser	Mascara	Sarl irrisol	Ain defla
Seter sud hydro agricole	Ouargla	Eth ghezal Madani	Mostaganem
Sarl erta	Motaganem	Sarl errachiz	Annaba Tébessa
Ets Boutamra larbi	Tiaret	Ets polyacces	Tipaza
Ets hanafi Mohamed	Tamanrasset	Sarl sorminag	Rélizane
Agro Sapsem	djelfa	Ent mahieddine med	Blida

D'après cette liste des distributeurs STPM -Chiali , on remarque que le produit de STPM -Chiali est distribué dans la plupart des wilayas ce qui prouve sa bonne qualité .

V-les journées techniques de STPM-Chiali:

Durant le 1^{er} trimestre 2005, la société STPM -Chiali, en collaboration avec ses distributeurs a organisé une dizaine de journées techniques sur les canalisations PVC, et PE , à travers les wilayas suivantes : Mostaganem , AinTemouchent, Mascara, Rélizane, Ain Defla, Djelfa, Laghouat, Blida, Constantine et Bejaia .

Ces rencontres ont regroupé essentiellement les cadres : des directions d'hydraulique, des agences de la société l'Algérienne des Eaux, ainsi que des bureaux d'études et des entreprises de réalisation

Les communications présentées par les cadres de STPM -Chiali ont en pour thèmes :

- Les perspectives de développement des métiers thermoplastiques dans les réseaux AEP, assainissement et Gaz
- Le système assurance qualité au niveau de STPM-Chiali
- Les canalisations PVC en AEP et en assainissement
- Les canalisations PE en AEP
- Les techniques de sondage du PE

A chaque journée, les participants ont manifesté un grand intérêt, notamment par les questions posées lors des débats ayant suivi ces journées. Ces questions ont concerné, pour une grande partie, les aspects techniques relatifs aux canalisations PE du fait de leur récente utilisation en Algérie dans la distribution de l'eau potable :

- Quels sont les avantages comparatifs du PE vis-à-vis des autres matériaux traditionnels.
- Comment se présente l'offre locale des tubes en PE en Algérie ?
- Quel est le module d'élasticité du PE ?
- Comment répare t-on les canalisations PE ?
- Comment dimensionner les canalisations PVC en assainissement ?

Ce sont quelques unes, parmi les questions posées lors de ces journées.

A ce jour, STPM-Chiali a réalisé trois catalogues techniques d'idée aux canalisations en PVC, en PE et en irrigation, afin d'apporter un maximum de réponses sur ces sujets et elle compte prolonger dans les prochains jours, ces rencontres pour d'autres wilaya.

VI-La concurrence :

Le nombre des concurrents de statut fabricants recensés à la fin 2005, sont de 30 repartis géographiquement comme suit :

Région	Nombre fin décembre 2003	Nombre fin décembre 2004	Nombre fin décembre 2005
Est	5	12	12
Ouest	7	10	10
Centre	4	5	5
Sud	6	3	3
total	22	30	30

Nous remarquons que le nombre des concurrents a augmenté de l'année 2003 à 2004, mais il a resté stable entre l'année 2004 et 2005.

Tout ce nombre des concurrents, seulement cinq sont certifiés STPM-Chiali souffre de la concurrence des entreprises non certifiés à cause de différence du prix. Pour cette raison, STPM-Chiali insiste à l'état de jouer sons rôle celui de régulateur (Il doit exiger la fabrication selon des normes, et surtout pour les tubes d'eau et irrigation)

Pour les tubes de gaz, dernièrement l'état en colloboration avec STPM-Chiali a fait sortir la norme nationale de gaz (NA GAZ).

VII-Le système du management de la qualité de STPM-Chiali :

STPM-Chiali a été certifiée selon la norme ISO 9001 version 2000 en Août 2002. Cette certification a été reconduite en Octobre 2003.

Tous les produits de la STPM-Chiali sont conformes aux normes:

- EN 1452-1à7 (PVC-U)
- EN 1555-1à7(PE Gaz)
- EN 12201-1à 7(PE eau potable)

La conformité aux normes approfond la relation de confiance entre la STPM - Chiali et ses clients.

Cette conformité est assurée par :

- Essais de matière première au début de la chaîne de fabrication.
- Contrôle et suivi de fabrication au cours du processus de fabrication .
- Contrôle des tubes par le laboratoire à la fin de production .
- Préservation des tubes, lors de manutention et du stockage.

La propriété de STPM-Chiali reste toujours de garantir les liens de confiance et de satisfaction avec ses clients par la qualité et la performance des produits et des services présentées.

Deuxième section L'expérience de STPM-Chiali en matière de mise en œuvre du système de management de la qualité

Une démarche qualité en vue de la certification ISO 9001 version 2000, implique la mise en oeuvre d'une structure organisationnelle dont l'objectif est la satisfaction du client et l'amélioration continue de l'entreprise.

Dans la présente section, nous essayant de présenter la démarche que l'entreprise STPM-Chiali a adopter pour l'implantation de son système du management de la qualité.

Cette démarche est présentée par des différentes phases qui couvrent l'ensemble des activités de STPM-Chiali et qui sont réalisées comme suite :

- 1- Engagement de la direction.

- 2- Nomination d'un responsable qualité et mise en place de la fonction qualité.
- 3-Diagnostic qualité.
- 4 -Sensibilisation du personnel.
- 5-Rédaction du système documentaire.
- 6-Détection du dysfonctionnement.
- 7-Evaluation du système documentaire.
- 8-Audit externe.

I- les étapes de mise en place du système de management de la qualité:

I.1-Engagement de la direction :

L'engagement de la direction, est la pierre angulaire de la mise en œuvre de la démarche qualité .C'est le premier acte de sensibilisation du personnel.

A travers la politique qualité, la direction de l'entreprise a formulée sa décision de mise en place du système de management de la qualité, et elle est portée à la connaissance de chacun dans l'organisme.

L'intégration de STPM -Chiali à l'économie de marché, dans les meilleures conditions de succès, est subordonnée :

- A la satisfaction de ses clients, ce qui exige de notre part une écoute permanente et attentive en vue de comprendre et satisfaire leurs exigences.
- A l'amélioration continue des performances de notre société.

L'atteinte de ces objectifs stratégiques, aux quels je souscris pleinement, nécessite l'adhésion, l'implication et la mobilisation de l'ensemble du personnel de STPM à l'élaboration et à la mise en œuvre effective d'un système qualité performant et garantissant notre aptitude à répondre à tout moment aux exigences de nos clients.

Cette culture de travail normalisée dont a besoin STPM permettra, j'en suis convaincu, de renforcer l'image de marque et la renommée de STPM sur son marché.

Nous, directeur de STPM déclarons, oeuvrer au développement et à l'amélioration continue d'une démarche de qualité pour fournir à nos clients des produits et des prestations appropriées à leurs préoccupations et exhortons l'ensemble du personnel de STPM à veiller à l'instauration de pratiques qualité conforme à la norme ISO 9001 version 2000.

*Le directeur
Tewfik CHIALI*

II-2.Nomination d'un responsable qualité et mise en place de la fonction qualité:

Cette fonction est représentée dans l'entreprise par le département Assurance Qualité, qu'est une structure intégrante de la direction technique.

La direction technique : Cette direction est rattachée directement au Directeur Général de STPM –Chiali, elle dispose des structures suivantes:

- Département assurance qualité dont la responsabilité est exercée par le directeur technique
- Service contrôle qualité dont dépend le laboratoire
- Service engineering

I.2.1-*Département Assurance Qualité :*

Ce département est chargé des missions suivantes :

- Concevoir, mettre en place, maintenir et améliorer le système du mangement de la qualité.
- Elaborer le projet de politique de la qualité de l'entreprise.
- Elaborer le projet de manuel qualité et prendre en charge toutes les réunions y afférentes.
- Elaborer les procédures qualité et veiller à leur application.
- Veiller à l'établissement, la mise en œuvre et la mise à jour des processus (incluant les données d'entrée et les données de sortie) nécessaires au fonctionnement du système qualité.
- Réaliser périodiquement les audits internes relatifs au système du management de la qualité.
- Rendre compte du fonctionnement du système de management de la qualité à la direction de STPM –Chiali et proposer toute mesure d'amélioration.
- Communiquer avec les clients, les fournisseurs et le personnel de l'entreprise sur les sujets concernant le système de management de la qualité.
- Participer à l'évaluation des aptitudes des fournisseurs et à l'évaluation de leurs performances.
- Assurer l'interface avec les organismes de certification et de normalisation.
- Assurer l'interface avec les auditeurs externes, pour le compte de STPM-Chiali en matière de qualité.
- Assurer l'interface avec les organismes extérieurs de contrôle de qualité agissant pour le compte des clients.

- Suivre l'exécution des programmes d'entretien, d'étalonnage des équipements de mesure et de contrôle et d'essai.
- Réaliser les évaluations nécessaires suite aux réclamations des clients
- Réaliser périodiquement les bilans techniques et financière relatifs à la qualité.
- Prendre en charge le projet de généralisation de la certification ISO à l'ensemble des activités de la société et assurer l'interface avec les organismes qui interviennent dans le processus de certification.
- Sensibiliser l'ensemble du personnel à l'assurance qualité.
- Initier et organiser sous la direction du Directeur Général les revues de direction.
- Assurer la codification de tous les articles dont la codification est déterminée par la procédure de codification des articles STPM-Chiali.
- Veiller à la préservation du patrimoine mis sous sa responsabilité.

I.2.2-service contrôle qualité : il est chargé des missions suivantes :

- Effectuer les contrôles qualité à la réception des matières de production et les produits destinés à la vente en l'état.
- Effectuer les contrôles qualité des produits finis fabriqués avant l'emmagasinage et la livraison des produits aux clients.
- Surveiller l'emmagasinage des matières premières, des produits fabriqués et des produits destinés à la revente en l'état
- Réaliser les testes et essais e laboratoire.
- Etablir les rapport de contrôle de qualité sur les réceptions des matériaux et consommable de production non-conformité, sur les produits finis fabriqués et produits destinés à la vente en l'état non-conforme.
- Etudier et recommander les mesures pour le traitement des matières et consommables de production non-conforme.
- Etudier et recommander les mesures pour le traitement des produits non-conformes.
- Initier les actions correctives et préventives en matière de qualité
- Définir et appliquer le programme de contrôle et d'étalonnage des appareils et instruments de mesure et d'essai.
- Appliquer le support documentaire (procédures, formulaires, ...) relatif à l'activité de contrôle qualité, du système de management de la qualité
- Effectuer les statistiques sur les activités qualité et leur interprétation
- Etablir le rapport périodique d'activité sur la qualité

II.2.3-Service engineering : il est rattaché au directeur technique, et chargé des missions principales suivantes :

- Participer à l'étude de la faisabilité technique des nouveaux produits avec les structures concernées de la division commerciale.

- Participer au lancement des nouveaux produits avec les structures concernées des unités de production
- Effectuer les études des capacités des ateliers de productions et leur taux d'utilisation.
- Assurer la codification des bien mobiliers déterminés par la procédure de codification des biens mobiliers.
- Participer à l'élaboration de la codification des produits finis.
- Fournir les données techniques nécessaire à la détermination des coûts et prix de revient des produits à la direction des finances comptabilité et contrôle de gestion.
- Elaborer les procédures d'engineering, étudier les postes de travail et proposer aux unités de production les meilleures méthodes de travail tenant compte des objectifs de qualité de rendement, coûts délais et sécurité.

I.3- Diagnostic qualité :

Cette phase a été entamée en parallèle avec les deux phases précédentes, elle a été effectuée à l'aide d'un bureau d'étude et elle a duré 16 mois

Après la réalisation de cet état des lieux, un rapport officiel a été élaboré. Ce dernier est une partie intégrante de la démarche qualité.

* les bases d'élaboration étaient :

- L'analyse documentaire
- Les entretiens individuels avec les responsables des différentes fonctions organisationnelles
- Les visites et observations sur les lieux de travail
- Les remarques prises durant le déroulement

Le rapport final présente une analyse de l'état des lieux qui permet d'identifier les points forts et les points faibles afin de prendre les premières dispositions qui garantissent la pérennité de l'entreprise, en agissant prioritairement sur les points faibles qui limitent l'efficacité du système de management de la qualité .

I.4-Sensibilisation du personnel :

Le premier pas vers la sensibilisation du personnel été la déclaration du Directeur Général l'engagement de l'entreprise dans la démarche qualité en public.

L'entreprise profite aussi l'occasion de l'audit interne pour sensibiliser et informer le personnel ainsi les tournées quotidiennes du responsable qualité dans les différentes départements, sont un moyen important de sensibilisation,

ou le responsable convainc le personnel que sans sa participation active, le projet qualité se limite à une déclaration d'intention ne changeant en rien le fonctionnement de l'organisme.

Notons que la formation au début de la mise en place du système de management de la qualité a contribué largement dans la sensibilisation et l'information du personnel.

I.5- rédaction du système documentaire :

Le travail de formalisation des documents est une étape primordiale de la démarche qualité qui a duré 14 mois.

La documentation du système de management de la qualité de l'entreprise se compose de :

- Du manuel qualité
- Du texte de la politique qualité établi par le président Direction Qualité
- Des objectifs qualité.
- Des 6 procédures de base exigées par la norme ISO 9001 V2000:
 - ✓ Procédure maîtrise des documents.
 - ✓ Procédure maîtrise des enregistrements.
 - ✓ Procédures audits internes.
 - ✓ Procédures maîtrise du produit non-conforme.
 - ✓ Procédure actions correctives.
 - ✓ Procédures actions préventives.
- Des documents opérationnels nécessaires à la planification des processus, leur fonctionnement et leur maîtrise.
- Des enregistrements exigés par le référentiel ISO 9001 v 2000.

STPM-CHIALI souhaite à travers cette phase de :

- Passer de la culture orale à la culture écrite.
- Etablir des documents de références.
- Organiser et simplifier les tâches.
- Déterminer et préciser le rôle de chaque acteur.
- Réaliser la transparence dans toutes les opérations effectuées.
- Détecter les anomalies et les carences.
- Donner confiance au client.
- Gagner du temps.

A partir des données concrètes, cette documentation permet une amélioration continue

I.6-Détection des dysfonctionnements :

L'entreprise a mis en œuvre plusieurs moyens pour détecter les dysfonctionnement, parmi eux :

L'audit interne, la revue de la direction, les tournées quotidiennes et trimestrielles de contrôle, ainsi les trois procédures exigées par la norme ISO 9001 V 2000:

1-procédure du produit non-conformité : selon la norme une fois le produit non-conformité est identifié, sera enregistré dans un registre, puis isolé afin d'évaluer et traiter la non-conformité

2-procédure actions correctives : la non-conformité identifiée relative aux : produit, processus et système du management de la qualité est régulièrement analysée pour déterminer la cause et définir l'action qui évite son renouvellement

3-procédures actions préventives :

La norme exige de mettre en œuvre une procédure actions préventives afin de prévenir les non conformités et d'améliorer le système du management de la qualité

Le responsable du management de la qualité, c'est lui qui est chargé de veiller à la mise à jour de ses procédures.

I.7- Evaluation du système de management de la qualité :

Après l'élaboration et la diffusion des documents du système de management de la qualité et la mise en œuvre des actions correctives et préventives, il reste l'évaluation du système de management de la qualité :

Deux outils d'évaluation s'offrent à l'entreprise :

- La revue de direction.
- L'audit interne.

I.7.1-la revue de direction :

Comme l'exige la norme :

La direction doit à intervalles planifiés, revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectifs qualité.¹

Donc, il est clair que l'objectif de cette revue est d'assurer que le système de management de la qualité développé demeure pertinent et efficace et est en adéquation avec la politique qualité définie par la direction générale ainsi que d'évaluer les opportunités d'amélioration.

C'est en moins deux fois par an, que le responsable du management de la qualité de STPM-chiali propose au Directeur Générale le déclenchement de cette revue afin d'évaluer l'efficacité du SMQ mise en place. Au cours de cette réunion sont examinés les éléments d'entrée suivants:

- Les résultats des audits internes ou externes.

¹-Norme ISO 9001 v 2000 , chapitre 5.6.1

- Les retours d'information des clients : enquête de satisfaction, réclamation et recours.
- Le fonctionnement processus et la conformité du produit.
- L'état des actions préventives et correctives.
- Les actions issues des revues de direction précédentes
- Les changements pouvant affecter le SMQ.
- Les recommandations d'amélioration.

Cependant, ses éléments de sortie doivent comprendre les décisions et actions relatives :

- A l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité et de ses processus.
- A l'amélioration du produit en rapport avec les exigences du produit
- Aux besoins en ressources.

Notons que le responsable qualité, c'est lui qui élabore les éléments d'entrée de la revue de direction.

I.7.2- Audit interne : c'est un outil exigé par la norme ISO 9001 v 2000 , a pour but d'évaluer le SMQ, améliorer l'efficacité des processus et faciliter la communication entre les services.

L'application de cet outil passe par cinq phases primordiales.

1- *la présentation de l'audit* : se traduit par l'élaboration du plan audit. Ce plan d'audit, c'est la description des activités et des dispositions nécessaires pour réaliser l'audit.

Le contenu du plan est adapté à la taille et à la complexité de l'entité à auditer.

Le plan de l'audit comporte :

- Les objectifs de l'audit.
- Les domaines d'application de l'audit.
- L'identité des unités auditées.
- L'identité du responsable d'audit et des auditeurs.
- L'identification des documents de référence.
- La date, la durée et le lieu de l'audit.

Les documents de travail indispensables, pour faciliter les investigations des auditeurs, sont :

- Le référentiel ISO 9001 v 2000.
- Le manuel de management de la qualité.
- Le plan de l'audit.
- Les imprimés types de l'audit.
- Les check listes personnelles.

2- *Le déroulement de l'audit* : l'audit est une pièce en trois actes : la réunion d'ouverture v, le corps de l'audit, la réunion de clôture.

A- La réunion d'ouverture : elle est très importante pour la réussite de déroulement, elle rappelle que l'audit est une mission d'aide et établie la transparence, l'écoute réciproque et la volonté de comprendre l'autre.

- Elle est sanctionnée par un procès verbal signé par le responsable de l'audit et le Directeur Général.

B- Le corps de l'audit : c'est la phase d'exécution de l'audit, le recueil des preuves et la préparation de la réunion de synthèse.

L'exécution de l'audit doit être réalisée conformément au plan d'audit, pendant cette exécution les auditeurs vont procéder a :

- Des entretiens avec les audites.
- L'examen des documents support concernés
- Renseigner le questionnaire d'audit.

Les écarts par rapport aux dispositions préétablies du système de management de al qualité sont notés et les preuves y afférentes sont rassemblées par les auditeurs.

Après le recueil des preuves, une synthèse est présentée à la structure auditée.

La préparation de la réunion de systhèse se fait entre l'équipe d'audit pour la revue et l'analyse des résultats à présenter sous forme de synthèse à la réunion de clôture.

C- La réunion de clôture : sont présents à cette réunion, tous ceux qui ont participé à l'audit. Le responsable d'audit, le Directeur Générale, les responsables des structures, les audites et les auditeurs.

Dans cette réunion le responsable d'audit indique les points forts de l'organisme, puis les points sensibles. Il les commente brièvement.

3- La rédaction du rapport d'audit : c'est la mission du responsable de l'audit. Ce rapport comprend généralement :

- Le plan d'audit.
- Une synthèse d'évaluation.
- La note de commentaire de chaque auditeur.
- Le procès verbal de la réunion de clôture.

Les éventuelles fiches de non confirmé et surtout les plans d'action qui sont mis en œuvre avec les noms de ceux qui les prendrons en charges et /ou les suivront.

4- Suivi d'audit :

Le responsable de la structure auditée est chargé de définir et mettre en œuvre les actions correctives nécessaires conformément aux délais arrêtés et c'est le responsable de l'audit qui valide l'efficacité de ces actions mises en œuvre par un suivi .

5- Classement et archivage :

Les documents d'audit interne doivent être classés et archivés sous la responsabilité de responsable du management de la qualité.

I.8-Audit externe : À la fin, l'entreprise doit réaliser un audit globale, afin de valider l'ensemble de son système du management de la qualité mise en place

Cet audit est réalisé par l'organisme certificateur avant de délivrer le certificat ISO 9001 V 2000

Une fois l'entreprise est certifiée, elle s'engage sous le contrôle de l'organisme certificateur à fin de garder son système du management de la qualité aux exigences de la norme ISO 9001 V 2000 par des audits de conformité une fois par an.

Troisième section : le questionnaire

Dans les deux sections précédentes, nous avons présenté l'historique de l'entreprise STPM –Chiali et sa démarche de mise en place de son système du management de la qualité selon ISO 9001 version 2000.

Dans cette présente section, nous allons étudier l'expérience de STPM–Chiali en matière d'implication du personnel dans la démarche qualité plus précisément nous allons étudier à quel point la fonction de la communication interne dans l'entreprise STPM –Chiali contribue-t-elle à l'implication du personnel dans la démarche qualité et cela à travers un questionnaire.

I- Déroulement de l'étude de cas:

L'étude s'est déroulée en deux étapes :

I.1-De décembre 2005 à avril 2006 :

Nous avons étudié le système du management de la qualité de l'entreprise, tout en consultant en analysant les documents concernant cette démarche.

Bien sûr, nous n'avons pas omis de visiter les différents départements de l'Entreprise

I.2- De mai 2006 à juin 2006 :

Nous avons distribué le questionnaire et traité les réponses obtenus (voir le questionnaire)

II- Caractéristiques du questionnaire :

Vu l'effectif important qui est de 250 permanents ainsi que le nombre important des départements existants au sein de l'Entreprise, la détermination

de l'échantillon a été calculée sur la base de 34% de l'effectif global .Donc soit un échantillon de 85 personnes.

Le questionnaire a été distribué et rangé pendant deux semaines en collaboration avec le directeur technique et d'autres responsables, ce qui nous a permis de recevoir 85 réponses

Le questionnaire se compose de vingt –huit questions, il est cadré et fermé, c'est à dire (l'interviewé n'a pas de liberté pour apporter des commentaires, il doit simplement cocher les réponses de son choix.

III- les résultats chiffrés de sondage :

Tableau A : *répartition de l'effectif selon le sexe*

Items	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
F	2	2	2.35	2.35
M	83	85	97.65	100

Tableau B : *répartition de l'effectif par classe d'age*

Catégories	Effectifs	Effectifs cumulé	%	% cumulé
18 à 25 ans	8	8	9.41	9.41
25 à 35 ans	45	53	52.94	62.35
35 à 45 ans	21	74	24.71	87.06
Plus de 45	11	85	17.94	100

Tableau C : *répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction :*

Niveau d'instruction	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
Sans instruction	2	2	2.35	2.35
N.primaire	5	7	5.88	8.23
N.moyen	15	22	18.65	25.88
N.secondaire	22	44	26	51.88
N.universitaire	34	78	40	91.88
Formation professionnelle	7	85	8.23	100

Tableau D : *répartition de l'effectif selon la fonction*

Fonction	Effectifs	Effectif cumulé	%	% cumulé
E.M	46	46	54.18	54.18
C.M	26	72	31	58.18
C.S	13	85	15.30	100

Tableau E : Répartition de l'effectif selon l'ancienneté

L'ancienneté	Effectif	Eff.cumulé	%	%cumulé
Moins de 2 ans	13	13	15.30	15.30
De 2 ans à ,5 ans	44	57	51.80	67.10
De 5 ans à 10ans	16	73	18.82	85.92
Pus de 10 ans	12	85	14.12	100

1/A la question : Avez-vous été informé que votre entreprise s'est engagé dans une démarche qualité ?

Tableau 1 :

Nous avons obtenu les résultats suivants:

Eventualité	effectif	Eff.cumulé	%	% cumulé
Oui	72	72	84.70	84.70
Non	13	85	15.30	100

2/A la question : Comment avez-vous été informé de l'engagement de votre entreprise dans la démarche qualité.

Tableau 2/(2-1): par voie d'affichage.

Nous avons obtenu les résultats suivants:

Eventualité	Effectif	Eff.cumulé	%	% cumulé
Oui	38	38	44.70	44.70
Non	16	54	18.82	63.52

Tableau 2 / (2-2) : par une note de service

Eventualité	Effectif	Eff.cumulé	%	% cumulé
Oui	29	29	34.18	34.18
Non	14	43	16.50	50.68

Tableau 2 / (2-3) : dans le cadre de réunions de travail.

Eventualité	Effectif	Eff.cumulé	%	% cumulé
Oui	27	27	31.8	31.8
Non	18	45	21.18	52.98

Tableau 2/(2-4): par la déclaration du directeur général en public

Eventualité	Effectif	Eff.cumulé	%	% cumulé
Oui	30	30	35.30	35.30
Non	19	49	22.35	57.65

Tableau 2 / (2-5) : de façon informelle (rumeur)

Eventualité	Effectif	Eff.cumulé	%	% cumulé
Oui	18	18	21.20	21.20
Non	16	34	18.82	40

3/A la question : selon vous qu'elle est l'importance de la démarche qualité ?

Tableau 3

Nous avons obtenu les résultats suivants:

Items	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Une nécessité	69	69	81.20	81.20
Elle a une certaine importance	13	82	15.30	96.5
Elle est inutile	2	84	2.35	98.85

4/ A la question : Savez vous quelles sont les raisons de la mise en place d'une démarche qualité dans votre entreprise ?

Tableau 4 / (4.1) : faciliter le travail pour le personne

Eventualité	Effectif	Eff.cumulé	%	% cumulé
Oui	29	25	34.12	34.12
Non	17	46	20	54.12

Tableau 4 / (4.2) : améliorer la rentabilité de l'entreprise

Eventualité	Effectif	Eff.cumulé	%	% cumulé
Oui	50	50	58.82	58.82
Non	8	58	9.41	68.23

Tableau 4 / (4.3) : mieux satisfaire le client

Eventualité	Effectif	Eff.cumulé	%	% cumulé
Oui	72	72	84.70	84.70
Non	2	74	2.35	87.05

Tableau 4 / (4.4) : c'est un simple phénomène de mode

Eventualité	Effectif	Eff.cumulé	%	% cumulé
Oui	3	3	3.53	3.53
Non	35	38	41.2	44.73

5/A la question : Est-ce que vous trouvez que la direction a pris la peine de vous expliquer la nécessité de contribuer à cette démarche qualité ?

Tableau 5

Nous avons obtenu les résultats suivants:

Items	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Tout à fait	52	52	61.2	61.2
Un petit peu	18	70	21.20	82.4
Pas du tout	12	82	14.12	96.52

6/ A la question : Comment vous –a-t-elle convaincu de cette nécessité?

Tableau 6/(6.1) : à travers des réunions .

Nous avons obtenu les résultats suivants:

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	57	57	67.05	67.05
Non	18	75	21.20	88.22

Tableau 6/ (6.2) : mon responsable m'en a parlé personnellement dans son bureau.

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	22	22	25.88	25.88
Non	18	40	21.20	47.08

Tableau 6/(6.3) : par notre service.

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	28	28	32.94	32.94
Non	23	51	27.05	59.99

7/ A la question : Est-ce que votre entreprise est certifiée sur la qualité :

- 1-du produit ?
- 2-des ressources humaines ?
- 3- du système de management ?

Tableau 7/(7.1) : Du produit

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	56	56	66	66
Non	7	63	8.23	74.23

Tableau 7/(7.2) : des ressources humaines

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	9	9	10.60	10.60
Non	28	37	32.94	43.54

Tableau 7/(7.3): du système de management

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	43	43	61	61
Non	19	62	22.35	83.35

8/A la question : Comment êtes- vous informé sur les objectifs qualité de votre entreprise ?

Tableau 8/(8-1) : par la voie d'affichage

Nous avons obtenu les résultats suivants:

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	41	41	48.23	48.23
Non	14	55	16.50	64.70

Tableau 8/(8-2) : par la voie d'intranet

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	8	8	9.41	9.41
Non	28	36	32.94	42.35

Tableau 8/(8-3) : par notre service

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	27	27	31.8	31.8
Non	19	46	22.35	54.15

Tableau 8/(8.4): par les journaux d'entreprise

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	2	2	2.35	2.35
Non	30	30	35.29	37.64

Tableau 8/(8-5) : par des réunions

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	38	38	44.70	44.70
Non	19	57	22.35	67.05

Tableau 8/(8-6) : de façon informelle

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	22	22	25.88	25.88
Non	14	36	16.47	42.35

9/A la question : Est-ce que vous avez conscience avec précision de votre rôle dans la démarche qualité ?

Tableau 9 :

Nous avons obtenu les résultats suivants

Items	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Tout à fait	60	60	70.6	70.6
Un petit peu	17	77	20	90.6
Pas du tout	8	85	9.41	100

10/ A la question : Est- ce que vous pensez que la Direction vous a bien défini votre rôle dans cette démarche qualité ?

Tableau 10 :

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Items	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Tout à fait	54	54	63.53	63.53
Un petit peu	16	70	18.82	82.35
Pas du tout	13	83	15.30	97.65

11/ A la question : Quel jugement portez- vous globalement sur l'information transmise par vos supérieurs hiérarchiques ?

Tableau 11 :

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Items	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Elle est très utile	69	69	81.2	81.2
Elle est moyennement utile	11	80	12.94	94.14
Elles est tout à fait inutile	4	84	4.70	98.28

12/A la question : Est -ce que la Direction récompense vos efforts dans cette démarche qualité ?

Tableau 12

Nous avons obtenu les résultats suivants:

Items	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Tout à fait	35	35	41.18	41.18
Un petit peu	27	62	31.8	72.98
Pas du tout	23	85	27.1	100

13/ A la question : Quelle est la nature de ces récompenses ?

Tableau 13/(13-1) : la prime

Nous avons obtenu les résultats suivants:

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	40	40	47.1	47.1
Non	28	68	33	80

Tableau 13/(13.2) : encouragement verbaux

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	38	38	44.71	44.71
Non	21	59	24.71	69.41

Tableau 13/(13.3) : autres

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	/	/	/	/
Non	/	/	/	/

14/ A la question : Vos suggestions sont- elles prises en compte par vos supérieurs ?

Tableau 14

Nous avons obtenu les résultats suivants:

Items	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Souvent	54	54	63.53	63.53
Rarement	22	76	26	89.53
jamais	8	84	9.41	98.94

15/ A la question : Vos supérieurs hiérarchiques vous laissent –ils une certaine autonomie dans la réalisation de vos travaux ?

Tableau 15 :

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Items	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Tout à fait	53	53	62.35	62.35
Un petit peu	20	73	23.53	85.88
Pas du tout	9	82	10.6	96.48

16/A la question : Arrivez- vous à exprimer facilement vos préoccupations devant vos supérieurs ?

Tableau 16:

Nous avons obtenu les résultats suivants:

Items	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Tout à fait	51	51	60	60
Un petit peu	21	72	24.70	84.7
Pas du tout	10	82	11.8	96.5

17/A la question: Quelle est la nature des sentiments que vous éprouvez dans votre travail ?

Tableau 17:

Nous avons obtenu les réponses suivantes:

Items	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
De la fierté	18	18	21.2	21.2
Du plaisir	10	28	11.8	33
Je me réalise dans mon travail	24	52	28.23	61.23
Du stress	19	71	23.35	83.58
De l'ennui	1	72	1.2	84.78
De la fierté et du stress	1	73	1.2	85.98
De la fierté et du plaisir	4	77	5	90.98
Du stress et de l'ennui	1	78	1.2	92.18
De la fierté , du plaisir , et je me réalise dans mon travail	3	81	3.53	95.71
Du plaisir et du stress	2	83	2.35	98.06
De la fierté et je me réalise dans mon travail	2	85	2.35	100

18 / A la question : Les informations diffusées dans l'entreprise concernant la démarche qualité, sont-elle selon vous présentées de façon à être comprises ?

Tableau 18/(18.1):

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	59	59	69.41	69.41
Non	25	84	29.41	98.82

Tableau 18/(18.2):

Items	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Les termes utilisés sont très complexes	20	20	80	80
Les moyens de diffusions ne conviennent pas	4	24	16	96
1 et 2	1	25	4	100

19/A la question : Pensez- vous que vous avez les qualifications nécessaires pour participer efficacement à cette démarche qualité ?

Tableau 19 :

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Items	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Tout à fait	45	45	52.94	52.94
Un petit peu	18	63	21.2	74.14
Pas du tout	8	71	9.41	83.55

20/ A la question : Pensez- vous que vous êtes suffisamment informé sur les aspects suivants ?

Tableau 20.1 : les désirs des clients

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	60	60	70.6	70.6
Non	14	74	16.5	87.1

Tableau 20.2 : les normes que vous devez respecter

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	68	68	80	80
Non	8	76	9.41	89.4

Tableau 20.3 : les objectifs de la démarche qualité

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	60	60	70.6	70.6
Non	22	82	26	96.6

Tableau 20-4 : les objectifs généraux de l'entreprise

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	55	55	64.7	64.7
Non	30	85	35.3	100

Tableau 20.5: les résultats à atteindre en matière de la qualité

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	46	64	54.12	54.12
Non	28	74	32.9	87.06

Tableau 20.6 : les réclamations que fait le client

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	47	47	55.3	55.3
Non	25	72	29.41	84.71

Tableau 20.7 : les améliorations à mettre en place

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	38	38	44.70	44.70
Non	33	71	38.82	83.52

Tableau 20.8 : les résultats des audits de votre entreprise

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	39	39	46	46
Non	35	74	41.2	87.2

Tableau 20.9: la conformité de vos produits aux normes ?

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	58	58	68.23	68.23
Non	20	78	23.53	91.76

21/ A la question : Etes- vous informé sur les résultats de votre entreprise ?

Tableau 21 :

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	36	36	42.35	42.35
Non	45	81	52.94	95.29

22/ A la question : Durant l'année 2005, est- ce que votre entreprise a fait des Bénéfices ?

Tableau 22 :

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Eventualité	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Oui	55	55	64.71	64.71
Non	14	69	16.47	81.18
Sans réponse	16	85	18.82	100

23/A la question : Est-ce que les conditions physiques de votre travail, sont motivantes ?

Tableau 23:

Nous avons obtenu les résultats suivants:

Items	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Tout à fait	46	46	54.12	54.12
Un petit peu	27	73	31.8	85.92
Pas du tout	8	81	9.41	95.33

24/ A la question : Est ce que le climat social de votre travail, est motivant ?

Tableau 24 :

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Items	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Tout à fait	32	32	37.65	37.65
Un petit peu	43	75	50.6	88.29
Pas du tout	10	85	11.76	100

25/ A la question : Est-ce que le niveau de votre rémunération, est motivant ?

Tableau 25 :

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Items	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Tout a fait	32	32	37.65	37.65
Un petit peu	34	66	40	77.65
Pas du tout	18	84	21.2	98.85

26/ A la question : Considérez- vous que votre entreprise :

Tableau 26 :

Items	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Est bien gérée?	30	30	35.29	35.29
Pourrait être mieux gérée?	33	63	38.82	74.11
N'est pas du tout gérée	6	69	7.1	81.21
Sans réponse	13	82	15.29	96.5

27/ A la question : Comment vous- trouvez votre supérieur hiérarchique ?

Tableau 27 :

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Items	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Autorité	30	30	53.3	35.3
Animateur	5	35	5.9	41.2
Participant	33	68	38.8	80
Délégateur	9	77	10.6	90.6
Autoritaire et participant	2	79	2.35	92.95
Animateur et participant	4	83	4.71	97.66
Animateur, participant et délégateur	1	84	1.2	98.86
Participant et délégateur	1	85	1.2	100

28/ A la question : Comment vous- trouvez votre directeur général ?

Tableau 28 :

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Items	Effectif	Effec.cumulé	%	%cumulé
Autoritaire	24	24	28.23	28.23
Animateur	11	35	12.94	41.2
Participant	25	60	29.41	70.58
Délégateur	12	72	14.2	84.78
Autoritaire et animateur	3	75	3.53	88.31
Autoritaire et participant	1	76	1.2	89.51
Animateur et participant	2	78	2.35	91.86
Autoritaire et délégateur	1	79	1.2	93.06
Animateur, participant et délégateur	2	81	2.35	95.41
Autoritaire et participant	1	82	1.2	96.61

IV- Analyse détaillée des résultats chiffrés du questionnaire :

Les résultats obtenus ont été chiffrés et fixés dans des tableaux en fonction des questions posées.

L'appréciation des réponses données nous a permis de mesurer l'intérêt que portent les employés à la démarche qualité et l'étendu de leur implication par le biais de la communication interne.

A-le tableau (A) qui représente la répartition de l'effectif selon le sexe le sexe, fait ressortir que globalement le personnel est de sexe masculin et représente 97.65 % .

B -le tableau (B) qui représente la répartition de l'effectif par classe d'age , fait ressortir que la frange d'employés âgés de 25 à 35 ans représente un plus de la moitié soit 52.94 % .

Nous avons constaté que le personnel de l'Entreprise est jeune, cela s'explique par l'age de l'Entreprise qui n'est que deux décennies.

C-le tableau (C) fait ressortir que le personnel de niveau universitaire représente (40%). Ce qui est un bon signe pour une entreprise dont le personnel d'exécution maîtrise représente 54.18% de l'effectif global (voir tableau D) .Les cadres supérieurs et cadres de maîtrises représentent quand à eux 46.30%.

D- D'après la lecture du tableau (E), nous avons constaté que la moitié de l'échantillon d détermine 51.80% est une ancienneté de 2 à 5 ans. Cela s'explique d'un coté par le renouvellement du personnel, car les employés recrutés lors du lancement de l'entreprise ont dans leur majorité pris leur retraite et d'un autre coté, ce pourcentage est justifié par le recrutement effectué dans le cadre de la mise en place du système de management de la qualité en 2001 qui a nécessité la création de nouvelle fonctions.

1/Le tableau (1) fait ressortir que 84,70 % du personnel soit la majorité sont au courant de l'engagement de leur entreprise dans la démarche qualité.

2/Selon le tableau (2) qui représente les réponses à la question suivante : "comment avez-vous été informé de l'engagement de votre entreprise dans la démarche qualité ?" Nous avons remarqué que :

- 35.20 % du personnel a été informé par la déclaration du directeur général en public (devant son personnel, au cours d'une assemblée).
- 34.18 % du personnel a été informé par la notre de service.
- 31.8 % du personnel a été informé dans le cadre des réunions de travail.
- 21.20 % du personnel a été informé de façon informelle.
- 44.70 % du personnel a été informé par voie d'affichage.

- **N.B** : La somme des pourcentages dépassent 100 % parce que certains employés figurent dans plus d'une catégorie de par leurs réponses.

Nous avons constaté que , seulement 35.20 % du personnel a été informé directement par le directeur général lors de l'assemblée qui a été tenue au mess de Sidi Bel Abbés , où il a déclaré l'engagement de l'entreprise dans la démarche qualité .

Nous pouvons dire d'après ces résultats que les moyens de diffusion de l'information (affichage, note de service, réunions) sont bien exploités.

Si 21.20 % du personnel a été informé de façon informelle et 15.30% (voir tableau 1) du personnel n'a pas été informé du tout, cela signifie qu'il y a des insuffisances dans la gestion de l'information.

3/Le tableau (3) fait ressortir que 81.20 % du personnel a été convaincu que la démarche qualité est une nécessité Nous pouvons donc conclure que la majorité de l'échantillon déterminé est sensibilisée sur l'importance de cette démarche.

4/Le tableau (4) fait ressortir que :

- 34.12 % de l'échantillon déterminé pense que la raison de la mise en place d'une démarche qualité est de faciliter le travail pour le personnel .Cette attitude positive du personnel constitue un encouragement pour ce qui sont chargés de la mise en place du système de management de la qualité.
- 58.82 % du personnel pense que la mise en place de la démarche qualité a aussi pour but d'améliorer la rentabilité (comme conséquence logique, l'amélioration de la gestion de l'entreprise et du produit ou de service implique l'amélioration de la rentabilité)
- 84.70 % de l'échantillon est au courant que la raison de la mise en place d'une démarche qualité est de mieux satisfaire le client, mais d'après le tableau (3), 81.20 % du personnel pense que la démarche qualité est une nécessité. Cela confirme que la majorité de l'échantillon déterminé est bien informé de l'importance de cette démarche qualité et de ce qu'elle représente pour leur entreprise.
- Dotant plus que 41.20 % de l'échantillon a confirmé que la démarche qualité n'est pas un simple phénomène de mode.

5/D'après le tableau (5), nous avons constaté que la majorité de l'échantillon détermine 61.20 % a affirmé que la direction a pris la peine d'expliquer au personnel la nécessité de contribuer à cette démarche .Cela confirme d'un coté que le personnel a valorisé l'effort fourni par la direction afin de lui expliquer la nécessité de sa contribution à cette démarche, et d'un autre coté, qu'il est bien informé que sa participation dans la mise en place du système de management de la qualité est indispensable

6/Le tableau (6) fait ressortir que 67.05 % de l'échantillon déterminé reconnu que la direction fait les efforts nécessaire pour les convaincre à travers des réunions de groupe .Cette méthode du contact direct est la plus appropriée pour mener à bien une mission pareille.

32.94% du personnel a été convaincu par le biais de notre de service. Ce mode de transmission de l'information est très utilisé, et nous avons constaté cela dans le tableau (2-2) où 34.18 % de l'échantillon déterminé a été informé de l'engagement de l'entreprise dans la démarche qualité de la même façon.

Nous avons constaté que la direction a utilisé plusieurs méthodes pour convaincre le personnel à contribuer à cette démarche qualité , car pour elle sans la participation du personnel, la mise en place de la démarche qualité et sa réussite heurteront à des différentes contraintes et difficultés.

7/D'après le tableau (7), nous avons constaté que la direction a pris la peine de faire comprendre au personne ce que signifie la démarche qualité en vue de la certification ISO 9001/2000.

Notons que 61% de l'échantillon déterminé sait que leur entreprise est certifiée sur la qualité du système de management de la qualité.

Notons que le nombre relativement important d'employés du niveau universitaire a aidé la direction à bien faire passer ses messages.

Le fait que 60 % du personnel ne sont au courant que de la certification du produit, et non du système de management de la qualité, constitue en soi un bon signe pour l'avenir de l'entreprise.

8/Selon le tableau (8), nous avons constaté que :

- 44.70 % du personnel a été informé par des réunions.
- 31.8 % du personnel a été informé par notre de service.
- 25.88 % a été informé de façon informelle.
- 9.41 % du personnel a été informé par la voie d'intranet.
- 2.35 % du personnel a été informé par les journaux d'entreprise.

D'après ces résultats qui se ressemblent à ceux de la 2^{ème} question (comment avez-vous été informé de l'engagement de votre entreprise ?)

Nous avons remarqué que :

	Pour la 2eme question	Pour la 8eme question
Informé par voie d'affichage:	44.70 % du personnel.	48.23 % du personnel
Informé par des réunions :	31.8 % de personnel.	44.70 % du personnel
Informé par note de service :	34.18 % du personnel.	31.8 % du personnel
Informé de façon informelle :	21.20% du personnel.	25.88 % du personnel

Donc les méthodes utilisées pour la diffusion des informations dans l'entreprise, sont: les réunions, les notes de service et l'affichage, cependant l'intranet et les journaux d'entreprise sont rarement utilisés.

Se qui attire notre attention c'est l'importance de la communication informelle. Malgré les méthodes utilisées, le circuit informel persiste.

L'étude de ce phénomène à travers certains contacts directs montre que la communication ascendante est faiblement utilisée par les employés. Malgré la politique "porte ouverte" des supérieurs hiérarchiques et leur disponibilité à recevoir les doléances du personnel, ce dernier reste hésitant, et préfère l'informel.

C'est donc, un phénomène de culture, cela demande plus d'effort pour changer l'attitude du personnel.

Sans oublier dans ce contexte de mentionner que les moyens de diffusions des informations sont négligeables par rapport à un effectif de 250.

9/Le tableau (9) fait ressortir que 70.6 % du personnel sait avec précision leurs rôles dans la démarche qualité .C'est une suite logique de ce que nous avons déjà vue (que la majorité du personnel est au courant de ce que signifie la démarche qualité , sont but et sa nécessité, et 34 .12 % du personnel pense que la démarche qualité facilite le travail pour le personnel), donc si la démarche qualité facilite pour eux leur travail, de leur coté, ils ont conscience avec précision de leurs rôles dans la démarche qualité.

Nous restons dans le même esprit, celui du rôle que joue la direction pour définir le rôle du personnel dans la démarche qualité, dans le tableau (10) qui représente la réponse à la question suivante (est -ce que vous pensez que la direction vous à bien définir votre rôle dans la démarche qualité ?) 63.53% du personnel a répondu par l'affirmative, cette réponse rejoint la réponse à la question (5) où 61.2 % du personnel a répondu aussi par l'affirmative.

10/Selon le tableau (11) nous avons constaté que 81.2 % du personnel trouve que l'information transmise par les supérieurs hiérarchiques est très utile. Ce qui nous permet de dire qu'elle est claire, précise et surtout appropriée.

11-D'après le tableau (12) qui représente la réponse à la question suivantes :(est-ce que la direction récompense vos efforts dans cette démarche qualité ?)Nous avons constaté que :

- 41.8 % du personnel à répondu par : tout à fait.
- 31.8 % du personnel à répondu par : un petit peu.
- 27.1 % du personnel à répondu par : pas du tout.

D'après ces réponses, nous pouvons dire que le système de récompenses n'est pas très motivant et engendre des résultats pas très satisfaisants, car les récompenses se limitent à la prime ou l'encouragement verbal (voir le tableau 13).

12/Le tableau 14 fait ressortir que :

- 63.53 % du personnel à répondu par : souvent.
- 26 % du personnel à répondu par : rarement.
- 9.41 % du personnel a répondu par: jamais.

D'après ces réponses à la questions suivantes (vos suggestions sont-elles prises en compte par vos supérieurs ?)

Nous avons remarqué de nouveau l'importance que donne la direction au personnel et sa conviction que sans la participation et les suggestions du personnel, l'entreprise ne peut jamais s'améliorer dans la mise en place de son système du management de la qualité.

13/D'après les réponses à la questions suivantes :(vos supérieurs hiérarchiques vous laissant-ils une certaine autonomie dans la réalisation de vos travaux ?).

Nous avons remarquer que : environ 62.35 % du personnel affirme que leur supérieurs hiérarchiques leur accordent une certaine autonomie dans l'exécution de leurs travaux.

14/Selon le tableau (16) qui fait ressortir que :

60 % du personnel arrive à exprimer facilement leurs préoccupations devant leurs supérieurs. Nous pouvons explique ce résultat par l'âge et l'ancienneté du personnel (où 77.65 % de l'échantillon déterminé est jeune, donc le problème de différence d'âge ne se pose pas, en plus, 51.80 % de l'échantillon déterminé a passé ensemble au moins 3 ans). En effet, ces deux points ont instauré un climat familial entre le personnel.

15/ Selon le tableau (17), nous avons constaté que :

- 28.23 % du personnel se réalise dans leur travail.
- 22.35 % du personnel éprouvent du stress.
- 21.20 % du personnel éprouve de la fierté.
- 11.8 % du personnel éprouve du plaisir.

D'après les ouvrages dont je me suis documentée pour élaborer ce travail « la notion de la réalisation, stress, fierté, plaisir, sont des sentiments éprouvés de la part du personnel dans une situation de forte implication¹»

Selon ces taux, nous avons remarqué que :

- 28.23 % du personnel éprouve un sentiment d'utilité accomplissement, de contribution et de réalisation.
- 22.35 % du personnel éprouve un sentiment d'angoisse, la peur de l'échec, la peur de ne pas être à la hauteur.
- 21.20 % du personnel éprouve un sentiment de reconnaissance d'accomplissement personnel.
- 11.8 % du personnel éprouve un sentiment de satisfaction d'épanouissement et de jouissance.

Le reste de l'échantillon éprouve les mêmes sentiments avec des taux différents. Si nous écartons les 2.4 % du personnel qui éprouve le stress et l'ennui, le reste du personnel soit 97.6 % éprouve un sentiment d'implication dans leur travail.

Le taux 2.4 % qui représente l'ennui et le stress est insignifiant, s'il est comparé avec les autres taux.

16/Selon le tableau (18), nous avons constaté que :

69.41 % de l'échantillon déterminé trouve les informations diffusées dans l'entreprise concernant la démarche qualité, sont représentées de façon à être comprise. D'un coté, 40 % du personnel sont universitaire, et d'un autre coté, déjà 81.2 % du personnel a répondu que l'information transmise par leurs supérieurs est très utile (voir tableau 11), et pour que l'information soit utile, elle doit être d'abord comprise. Donc cette réponse confirme la réponse à la 11eme questions (quel jugement portez vous globalement sur l'information transmise par vos supérieurs hiérarchique?)

17/Selon le tableau (19), nous avons constaté que :

52.94 % soit la moitié de l'échantillon déterminé pense qu'il a les qualifications nécessaires pour participer efficacement à cette démarche qualité

Cette certitude dont fait preuve le personnel est dûe à son niveau d'instruction (40% du personnel universitaire) d'un coté, et d'un coté cela confirme que le personnel a une connaissance riche de ce que cette démarche qualité requiert comme compétence et qualification.

¹ Sous la direction de Jean-Marie Peretti, "Tous DRH", Edition Organisation 2003,(p 292).

18/Le tableau (20) fait ressortir que le personnel est suffisamment informé sur certains aspects de la vie de l'entreprise.

- 80 % du personnel a été informé sur les normes à respecter.
- 70.6 % du personnel a été informé sur les désirs des clients.
- 70.6 % du personnel a été informé sur les objectifs de la démarche qualité.
- 68.23 % du personnel a été informé sur la conformité de produits aux normes.
- 64.7 % du personnel a été informé sur les objectifs généraux de l'entreprise.
- 55.3 % du personnel a été informé sur les réclamations que fait le client.
- 54.12 % du personnel a été informé sur les résultats à atteindre en matière de qualité.
- 46 % du personnel a été informé sur les résultats des audits de l'entreprise.
- 44.70 % du personnel a été informé sur les améliorations à mettre en place.

Nous avons remarqué que le personnel est assez informé surtout sur le sujet de la mise en place du système de management de la qualité :

- Les normes à respecter.
- Les désirs des clients.
- Les objectifs de la démarche qualité.
- La conformité de produit aux normes ... etc.

Ces réponses confirment les résultats précédents, où nous avons remarqué que le personnel est informé sur l'importance de la démarche qualité, la raison de sa mise en place et le type de certification délivré à l'entreprise ... etc.

Mais malheureusement le personnel n'est pas assez informé sur les résultats de l'entreprise et les réponses des deux questions 21 et 22 montrent cela.

- 52.94 % de l'échantillon déterminé n'est pas été informé sur les résultats de l'entreprise (voir tableau 21).
- 35.29 % du personnel ignore si l'entreprise a réalisé des bénéfices durant l'année 2005 (voir tableau 22).
 - 16.47 du personnel a répondu par non.
 - 18.82 du personnel n'a pas d'idée.

Ces deux réponses montrent qu'il y a des carences dans la gestion des informations dans l'entreprise.

Pour réussir une démarche qualité, il faut un management participatif. Ce dernier implique la participation du personnel aux résultats, et si le personnel

est informé sur les méthodes, les procédures et les objectifs à atteindre, il ne doit pas ignorer par contre les résultats de son travail.

19/Le tableau (23) fait ressortir que 54.12 % du personnel trouve que les conditions physiques de leurs travail sont motivantes.

20/Selon le tableau (24), nous avons constaté que 50.6 % du personnel trouve le climat social est un petit motivant.

Cela demande à notre avis d'améliorer les relations humaines.

21/D'après le tableau (25), nous avons constaté que 40% du personnel trouve que le niveau de rémunération est relativement motivant.

D'après les documents que j'ai consulté concernant le salaire et les primes, l'entreprise délivre :

- Une prime du 13^e mois (sur le chiffre d'affaire).
- Une prime de l'Aide (qui peut atteindre 12000 D.A).
- Une prime de qualité : -40 % pour la qualité du produit : { 30% pour la conformité, 10 % pour le déchet } et 60% pour la réalisation.

22/Selon le tableau (26), nous avons constaté que la majorité du personnel a un niveau d'instruction acceptable, de plus connaissant le potentiel humain et matériel de l'entreprise, nous sommes amenés à dire que les employés ont acquit un degré de maturité professionnelle acceptable. Cela explique pourquoi 38.82 % du personnel estime que l'entreprise pourrait être mieux gérée.

23/Le tableau (27) fait ressortir que :

- 88.8 % du personnel trouve leurs supérieurs participants.
- 35.3 % du personnel trouve leurs supérieurs autoritaires.

Nous avons constaté que les responsables par l'effet de la démarche qualité et l'idée d'impliquer le personnel, commencent à changer leur comportement managérial de l'autoritaire au participatif.

La mise en place de la démarche qualité exige ce changement car la réussite de ce projet demande un management participatif.

24/ Selon le tableau (28) nous avons constaté que :

- 29.41% du personnel trouve le D.G participant

D'après ce taux nous pouvons dire certains membres reconnaissent que le D.G met l'accent sur les relations humaines au sein du groupe et fait participer les employés aux prises de décisions et les exécutent ensemble.

Donc pour eux le D.G est une personne « ressources » et « collaborateur ».

La synthèse de l'étude de cas

Après l'analyse des réponses obtenus, nous avons remarqué que par le biais des moyens de communications (affichage, réunions, note de service) la majorité du personnel est informé sur :

- ✓ L'engagement de la direction dans la mise en place du système de Management de la qualité.
- ✓ La nécessité de contribuer à cette démarche.
- ✓ Les objectifs qualité de l'entreprise.
- ✓ Les désirs des clients.
- ✓ Les normes à respecter.
- ✓ Les objectifs de la démarche qualité.
- ✓ Les objectifs généraux de l'entreprise.
- ✓ Les résultats à atteindre en matière de qualité.
- ✓ Les réclamations du client.
- ✓ Les améliorations à mettre en place.
- ✓ Les résultats des audits.
- ✓ La conformité du produit aux normes.

Notons qu'il est au courant que la démarche qualité est une nécessité a pour but de satisfaire le client et que l'entreprise est certifiée sur la qualité du système de management de la qualité.

En outre, le personnel a jugé que les informations diffusées dans l'entreprise concernant la démarche qualité sont présentées à être comprise.

Nous remarquons à quel point la communication interne a aidé la direction à informer et sensibiliser le personnel, mais nous nions pas que les moyens de communications sont réduits à un effectifs de 250 employés.

Donc les résultats auxquels nous sommes arrivés à l'issue de cette étude de cas, nous ont permis de conclure que l'entreprise a réussi de façon acceptable dans l'implication de son personnel dans la mise en place du système de management de la qualité par le biais de la communications interne.

Si les dirigeants ont fait preuve d'une grande volonté dans la communication interne, une partie des employés ne s'est pas impliquée, parce qu'il est freinée par sa culture (il préfère l'informel à l'officiel).

La conclusion Générale

Arrivé à ce stade de notre étude, nous pouvons conclure que la seule garantie pour l'Entreprise Algérienne de survivre et de devenir compétitive dans un environnement en mutation rapide, c'est de s'engager dans la mise en place d'un système de management de la qualité, qui demande un maillage interne efficace par l'implication du personnel.

Le partenariat euroméditerranéen, l'OMC, la zone de libre échange et l'ouverture de marché exigent de nos entreprises une adaptation et une transformation radicale de leurs systèmes de gestion, ainsi que leurs processus de production. Il faut noter que la majorité de nos entreprises sont loin d'atteindre les normes internationales.

Donc, la mise en place de cette démarche qualité est devenue impérative pour que nos entreprises garantissent leur pérennité.

Cependant, la réussite de cette démarche qualité dépend directement du niveau d'implication du personnel, ce qui exige nos entreprises d'avoir une fonction de communication interne de qualité.

Il faut dire que la qualité et la communication sont deux phénomènes qui représentent chacun, pris isolément une fonction complexe et difficile à maîtriser. Leur interaction s'avère nécessaire pour une démarche qualité. Notamment dans le cadre de nos entreprises.

Pour cela, l'intégration de ces deux phénomènes dans nos entreprises exige pour les dirigeants et responsables une réussite de leur gestion, et être de bons communications, bons animateurs et de bons informateurs, et de changer

en permanence la culture de l'entreprise chez les employés, en les responsabilisant et les apprenant à communiquer. Parce que la qualité, ce n'est L'affaire de la direction toute seule mais c'est l'affaire de tout le personnel.

*I*l faut affirmer que l'Etat doit aussi intervenir et s'impliquer en tant que régulateur, en exigeant la production et/ou prestation de service, selon les normes internationales, ou la création des normes nationales, sans remettre en cause l'autonomie des entreprises dans leurs activités.

Les annexes

Annexe 1 : Les grandes dates qui ont marqué l'histoire et l'évolution de la qualité.

Annexe 2 : Les 5 Chapitres de la norme ISO 9001 V2000.

Annexe 3 : La différence entre les trois normes ISO 9001, 9002, 9003 Version 1994.

Annexe 4 : Comparatif de l'ancienne et de la nouvelle norme.

Annexe 5 : Description processus. « Communiquer en interne pour la qualité ».

Annexe 6 : Points critiques et moyens de maîtrise du processus « communiquer en interne ».

Annexe 7 : Exemple d'un engagement de la direction.

Annexe 8 : Tube PVC.

Annexe 9 : Tube PE.

L'ANNEX 1 : Récapitulation des grandes dates qui ont marqué l'histoire et l'évolution de la qualité.

1882	France	Création du Laboratoire Central d'Electricité
1901	France	Création du Laboratoire National d'Essais (LNE) . Il a pour vocation de répondre aux besoins de mesures et d'essais de l'industrie, principalement dans les domaines des matériaux, des machines, de la physique et de la botanique.
1906	Monde	Commencement de la normalisation internationale, avec la création de la Commission électrotechnique internationale (CEI)
1908	Irlande	Student met au point des méthodes statistiques pour l'industrie. Elle permet le traitement des petits échantillons (T de Student)
1918	France	Création de la Commission Permanente de Standardisation , pour étudier toutes les mesures.
1920	G.B	Fisher invente l'analyse de variance et réalise un plan d'expérience statistique applicable à l'étude de la culture des pommes de terre et des céréales.
1922	USA	Radford publie the control of quality in manufacturing où la qualité est présentée comme indépendante du management
1924	USA	Création du Département Qualité Bell Téléphone Laboratoire avec Shewhart Dodge , Roming puis Deming , Juran et Edwards qui deviendra "le père" de l'ASSURANCE QUALITE
1926	France	Création de l' Association Française de Normalisation (AFNOR)
	Monde	Création de la fédération internationale des associations nationales de normalisation (ISA) qui cessera ses activités en 1942 (en raison de la Second Guerre mondiale)
1928	USA	Juran présente un cours de formation professionnelle nommé Quality control
1931	USA	Shewart publie Contrôle Economique de Produits Manufacturés qui permet une approche scientifique de la qualité
1933	France	Premier salon de La Qualité Française à Paris
1934	USA	Développement du diagramme de Pareto pour la classification des défauts selon leur gravité par Talacko et Veslo
1938	France	Décret -loi du 14 juin, s'intéressant à l'amélioration de la qualité des produits Français.
1940	USA	Publication des Military standards par le département de la défense :le DOD
1941	France	Le décret du 24 mai 1941 définit le statut de la normalisation et crée la marque NF
1942	USA	Programme de formation à la Maîtrise de la Qualité par Deming et Juran dans les usines d'armement US
1945	USA	Feigenbaum publie son article "quality as a management"
1946	USA	Création de l' Américain Society for Quality control (ASQC) .
	Japon	Création de la JUSE sous la direction d'Ishikawa
1947	Monde	Création de l' ISO , fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation ayant «pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde , en vue de faciliter les échanges de biens et de services entre les nations et de

		développer la coopération dans les domaines intellectuel , scientifique , technique et économique », l'ISO entre officiellement en fonction le 23 février 1947
1948	Japon	Le ministère de la défense américain charge Deming d'une «étude économique sur le japon
1951	USA	Lancement du concept Total Quality Control (TQC) par Feigenbaum .
		Parution du Quality Control Hand book de Juran
	JAPON	Mise en point de l'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance et de leur Criticité).
	Monde	Création du prix Deming .
		Publication de la première norme ISO sous le titre « Température normale de référence des mesures industrielles de longueur »
1955	Japon	Diffusion par Ishiokawa de la carte de contrôle (créée par Shewart en 1924).
1957	France	Création de l' Association française pour le Contrôle Industriel et la Qualité (AFCIQ)
1959	USA	Publication de la première norme d'assurance de la qualité par l'armée américaine : la norme MIL-Q-9858 .
1961	USA	Méthode "O défaut" par Crosby dans le cadre des programme spatiaux APOLLO
	France	Création de l' Association Française des Qualités (AFQ) .
1970	USA	Loi US impose l'obligation de respecter des critères d'AQ pour la construction des centrales nucléaires.
	France	L' AFNOR lance l'étude des normes relatives à la gestion de l'Assurance Qualité
1971	Japon	Publication du " Manuel des cercles de Qualité " par la JUSE , Ce manuel rappelant que les cercles de qualité étaient à la fois des groupes de réflexion et des groupes d'auto-formation.
1974	France	EDF impose la mise en place d'une organisation de la qualité pour la construction des centrales nucléaires (160 fournisseurs principaux).
	USA	Création des premiers cercles des qualité américains , à partir des ouvrages d' Ishkawa .
1975	France	Création du Service de la Qualité des Produits Industriels et de la Normalisation (SQUALPI) , actuellement devenu la sous direction de la Qualité pour l'Industrie et la Normalisation au sein du ministère chargé de l'Industrie.
1977	USA France	Le français Michel Vigier reçoit le prix de la Division Automobile de l' ASQC (seul non américain à avoir reçu ce prix)
1978	France	Création de l' Association Française pour l'Analyse de Valeur (FAV) . Elle a pour mission de promouvoir l'utilisation d'analyse de la valeur.
		Premier cercles de qualité aux usines Citroën de Rennes.
1979	Monde	Lancement de l'étude de normes internationales d'assurance de la qualité par l' ISO (une trentaine de pays y participe).
	France	Création au sein de l'ISO du Technical Comity 176 (TC176) il a en charge la normalisation dans le domaine de al qualité
	France	Création du Réseau National d'Essais (RNE)
1980	France	Publication par l' AFNOR de la norme NFX50110 (norme sur la gestion

		de la qualité) elle est annulée en 1987 au profit de la norme NF EN 29.004 (ISO 9004).
	USA	Présentation de l'action de Deming sur la chaîne de télévision NBC.
1981	France	Création de l'Association Française pour les Cercles de Qualité (AFCERQ)
	USA	Intervention télévisée de JURAN sur CBS. Alors, si le Japon le peut , pourquoi pas nous ?
1982	GB	Publication par la norme BS 5750 , d'assurance de la qualité
1983	France	Publication de l'AFNOR du recueil des normes françaises : " Gérer et assurer la qualité ".
1987	Monde	Naissance de la série des normes ISO 9000
	USA	Création du prix nationale américain de la qualité sous l'impulsion de Deming Malcolm BALDRIGE National Quality Award
1988	France	Création de l'Assurance Française d'Assurance de la Qualité (AFAQ).
	Europe	Création de l'European Foundation for Quality Management (EFQM).
1991	France	Création du Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) il naît de la fusion de l' AFCIQ de l' AFQ et de l' AFCERQ .
	Europe	L' EFQM (en collaboration avec l' European Organization for Quality , et la commission Européene) crée l' European Quality Award , pour inciter les entreprises européennes à jouer un rôle actifs en terme de qualité face aux très puissant Américains et Japonais.
1992	France	Le ministère de l'industrie et le MFQ créent le prix Français de la Qualité .
1994	France	Création du Comité Français d'Accréditation (COFRAC) . Le COFRAC regroupant le RNE et le Bureau National de Métrologie
	Monde	Evolution des normes ISO 9000 .
1995	France	Loi 95-96 du 01/02/95 concernant le Marquage CE.
		Lancement du Moi de la Qualité par le MFQ .
1996	Monde	Publication des premières normes de la famille ISO 14000 pour la certification de système de management environnemental.
1999	France	Naissance du référentiel OHSAS: 18001 destiné aux système de management de la santé et de la sécurité au travail.
2000	France	La norme ISO 9001 remplace les normes ISO 9001 : 1994, ISO9002, ISO 9003 .
2002	France	La norme ISO 19011 qui fixe les lignes directrice de l'audit pour le système de management de la qualité.
2003	France	Création de la fédération des associations régionales de marque MFQ dite FAR/MFQ .

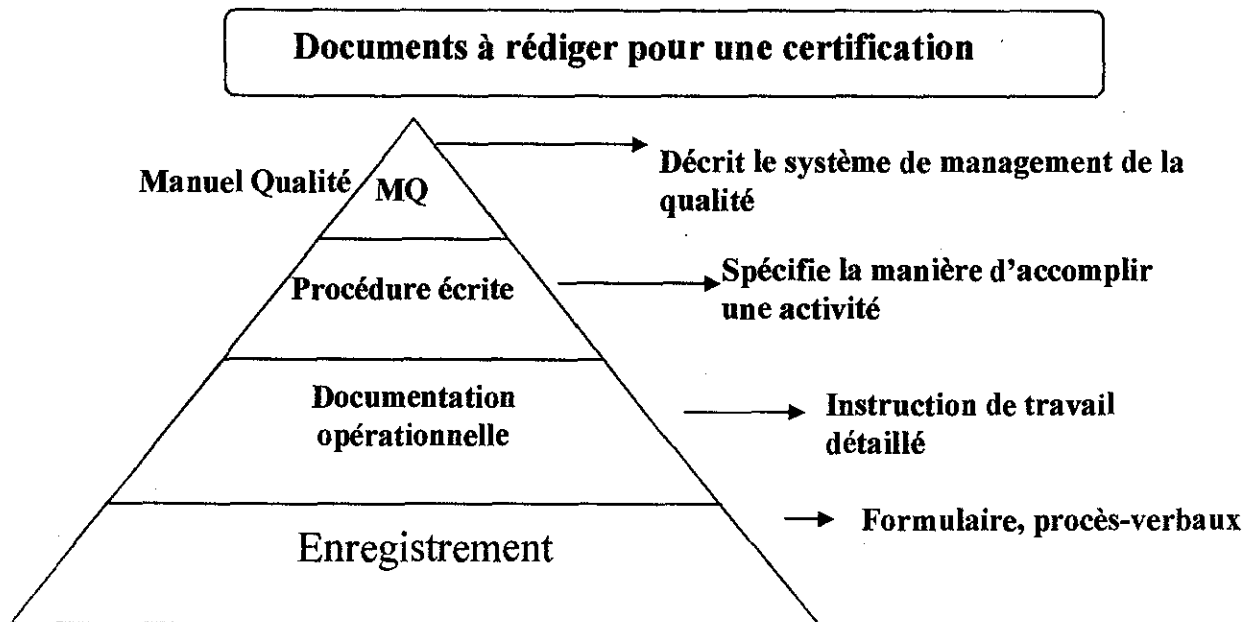
ANNEXE2 : Les 5 chapitres de la norme ISO 9001-2000

1.1 Système de management de la qualité :

Exigences générales pour l'organisme :

- Identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité
- Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus;
- Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;
- Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus;
- Surveiller, mesurer et analyser ces processus;
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

Exigences en matière de documentation : produire la Manuel de Management de la Qualité où sont consignées toutes les procédures de gestion de la qualité.



2.2 Responsabilité de la Direction :

La direction doit apporter la preuve de son engagement dans le développement du système de management de la qualité . Pour ce faire , elle est responsable :

- De l'écoute client : la direction doit communiquer à l'entreprise l'importance de la connaissance et du respect des exigences du client;

- De politique qualité : la direction doit la définir et s'assurer de son application;
- De la planification : la direction s'assure que les objectifs qualité sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'entreprise;
- De la disponibilité des ressources;
- De l'autorité : les responsabilités et autorités doivent être définis et communiqués à l'entreprise , la direction nomme un responsable qualité;
- De la revue de direction où est analysée l'efficacité du système de management de la qualité et où sont décidés les aménagements nécessaires.

3.3 Management des ressources :

L'organisme doit fournir les ressources nécessaires pour satisfaire les exigences du client et remplir les critères du système de management de la qualité. Ces ressources sont de deux types :

- Humaines : personnel suffisant, compétent et informé sur l'importance de leur tâche dans les processus,
- D'infrastructure : doivent permettre d'obtenir la conformité du produit (bâtiments, équipements, services support).

4.4 Réalisation du produit :

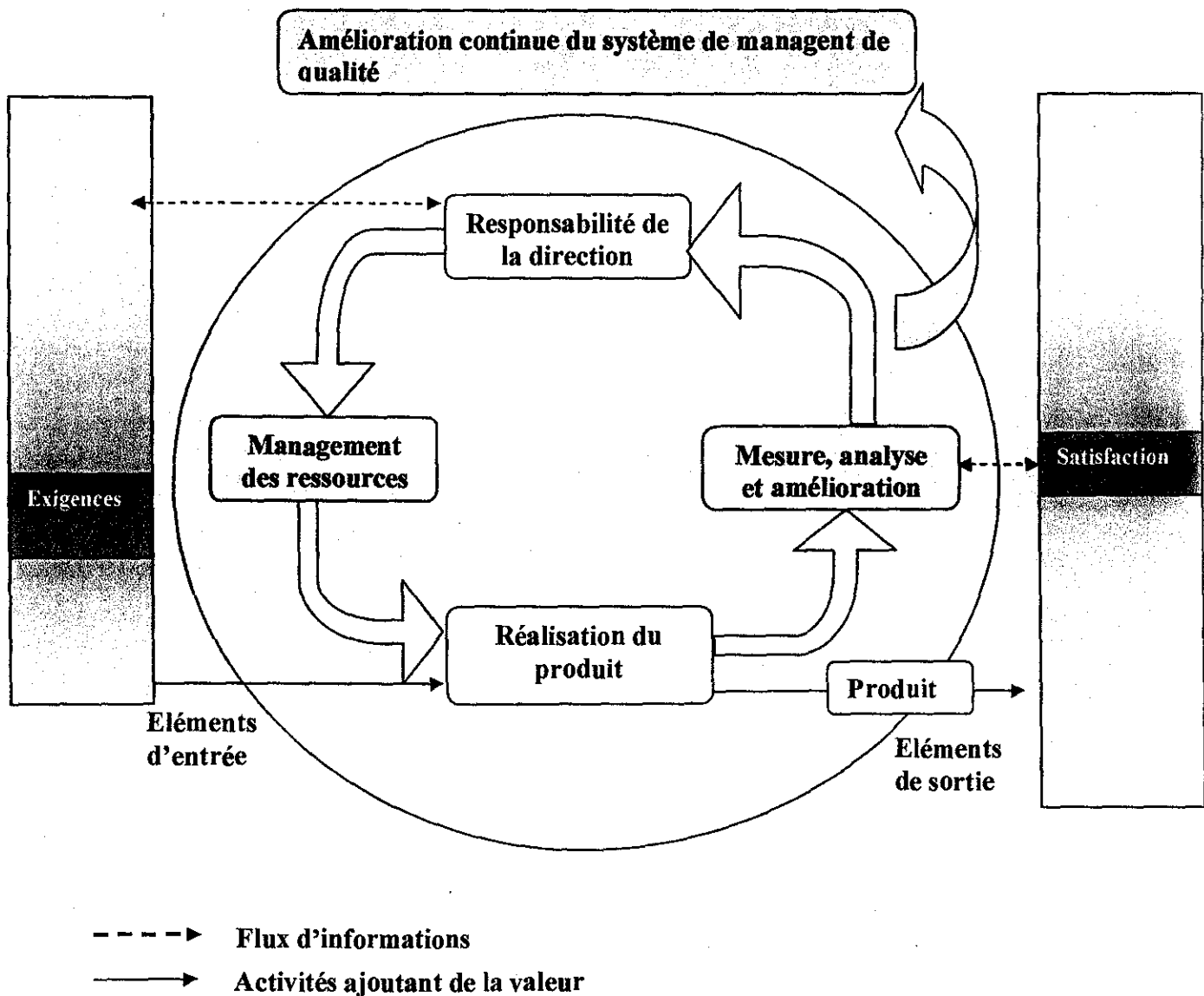
L'organisme doit planifier et développer les processus nécessaires à la réalisation du produit. Les principales étapes de la réalisation du produit seront alors :

- Les processus relatifs au client : détermination et revue des exigences relatives au produit, communication avec le client,
- La conception et le développement : planification, revue, vérification, validation,
- Les achats : exigences en terme de produits achetés, sélection des fournisseurs, évaluation et contrôle de la qualité de ces produits,
- La production et la préparation du service : validation des processus de production (ressources mises en œuvre , actions à mener , etc.) identification et traçabilité.
- La surveillance et la mesure : les dispositifs de surveillance doivent être maîtrisés et validés pour pouvoir apporter la preuve de la conformité des produits.

5.5 Mesures , analyses et amélioration

L'organisme doit planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure , d'analyse et d'amélioration nécessaires :

- **Surveillance et mesure** : l'entreprise doit s'assurer de la satisfaction du client , mener des audits internes , analyser la validité des processus mis en place .
- **Maîtrise du produit non -conforme**:l'entreprise seront identifiée et traités de manière adéquate .
- **Analyse des données** : recueil et traitement des données quant à la satisfaction du client, la conformité aux exigences produit, l'évolution des processus , les fournisseurs .
- **Amélioration continue** : l'entreprise doit améliorer en permanence son système de management de al qualité en utilisant les mesures et analyses mises en place en menant des actions correctives ou préventives.



L'ANNEXE 3 : La différence entre les trois normes
ISO 9001, 9002, 9003 Version 1994

L'ISO 9000(1994) contient essentiellement 20 chapitres qui couvrent les principaux secteurs /services de l'entreprise et les différents stades de fabrication du produit.

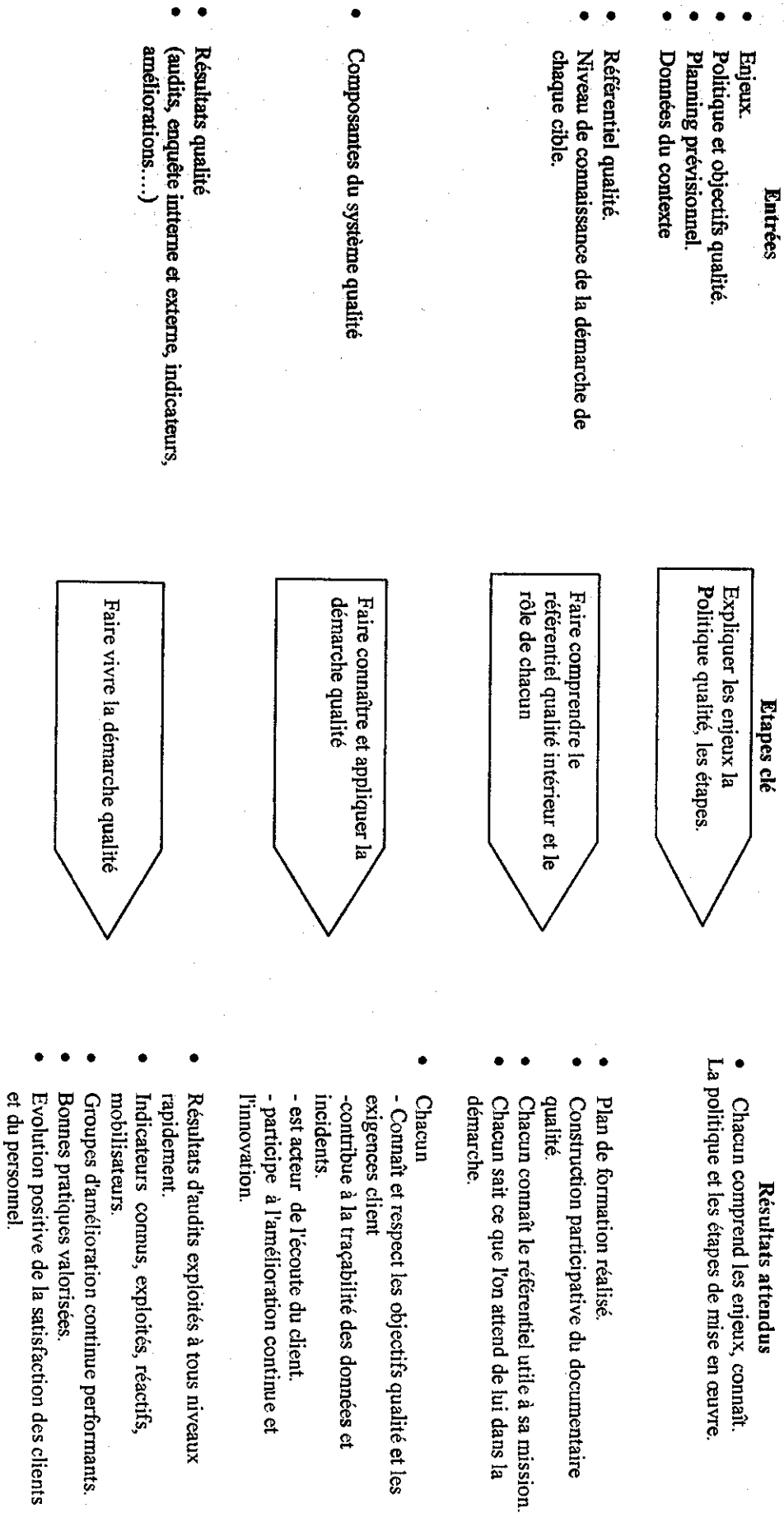
9001	9002	9003	Chapitres de l'ISO 9000
X	X	X	Responsabilité de la direction
X	X	X	Systeme qualité
X	X		Revue de contrat
X			Maîtrise de la conception
X	X	X	Maîtrise des documents
X	X		Achat
X	X	X	Maîtrise du produit fourni par le client
X	X		Identification et traçabilité
X	X		Maîtrise du processus
X	X		Contrôle et essai
X	X	X	Maîtrise des équipement de contrôles de mesure et d'essais
X	X	X	Etat des contrôles et essais
X	X		Maîtrise du produit non conforme
X	X		Actions correctives et préventives
X	X	X	Manutention , stockage , conditionnement, préservation et livraison
X	X		Enregistrement relatif à la qualité
X	X		Audits qualité internes
X	X		Formation
X	X		Présentations associées
X	X		Techniques statistiques

ANNEXE 4*Comparatif de l'ancienne et de la nouvelle norme:*

ISO 9000 (2000) (phase projet)	ISO 9000 (1994)
0 Introduction	
1 Domaine d'application	
2 Références normatives	
3 Termes et définitions	
4 Exigences relatives au système de management de qualité	
5 Responsabilité de la direction	4.1 Responsabilité de la direction
5.1 Exigences générales	
5.2 Exigences du client	
5.3 Exigences légales	
5.4 Politique	4.1.1 Politique qualité
5.5 Planification	
5.5.1 objectifs	
5.5.2 Planification de la qualité	
5.6 Système de management de la qualité	
5.6.1 Exigences générales	
5.6.2 Responsabilité et autorité	4.1.2.1 Responsabilité et autorité
5.6.3 Représentant de la direction	4.1.2.3 Représentant de la direction
5.6.4 Communication interne	
5.6.5 Manuel qualité	
5.6.6 Maîtrise des documents	4.5 Maîtrise des documents
5.6.7 Maîtrise des enregistrements	4.1.6 Maîtrise des enregistrements
5.7 Revue de direction	4.1.3 Revue de direction
6 Management des ressources	
6.1 Exigences générales	
6.2 Ressources humaines	
6.2.1 Affectation du personnel	
6.2.2 Compétence, formation, qualification et sensibilisation	4.1.8 Formation
6.3 Informations	
6.4 Infrastructures	
6.5 Environnement de travail	
7 Réalisation du produit et /ou service	
7.1 Exigences générales	
7.2 Processus relatif au client	
7.2.1 Identification des exigences du client	
7.2.2 Revue des exigences du clients	4.3 Revue de contrat
7.2.3 Communication avec le client	

7.3 Conception et développement	4.4 Maîtrise de la conception
7.3.1 Exigences générales	4.4.1 Généralités
7.3.2 Eléments d'entrée de la conception et développement	4.4.4 Données d'entrée
7.3.3 Eléments de sortie de la conception et développement	4.4.5 Donnée de sortie
7.3.4 Revue de la conception et du développement	4.4.6 Revue de conception
7.3.5 Vérification de la conception et du développement	4.4.7 Vérification de la conception
7.3.6 Validation de la conception et du développement	4.4.8 Validation de la conception
7.3.7 Maîtrise des modifications	
7.4 Achats	4.6 Achat
7.4.1 Exigences générales	4.6.1 Généralités
7.4.2 Informations relatives aux achats	4.6.2 Evaluation des sous contractants
7.4.3 Vérification des produits achetés	4.6.4 Vérification des produits
7.5 Activités liées à réalisation du produit	
7.5.1 Exigences générales	
7.5.2 Identification et traçabilité	4.8 Identification en traçabilité
7.5.3 Propriété du client	4.7 Maîtrise du produit fourni par le client
7.5.4 Manutention, conditionnement, stockage, préservation et livraison	4.15 Manutention conditionnement, stockage, préservation et livraison
7.5.5 Validation des processus	4.9 Maîtrise des processus
7.6 Maîtrise des dispositifs de mesure et de surveillance	4.11 Maîtrise des éléments de contrôle
8 Mesures, analyses et amélioration	
8.1 Exigences générales	
8.2 Mesure et surveillance	
8.2.1 Mesure et surveillance du fonctionnement du système	
8.2.1.1 Mesures et suivi de la satisfaction du client	
8.2.1.2 Audit interne	4.17 Audit interne
8.2.2 Mesures et surveillance des processus	
8.2.3 Mesures et surveillance du produit	4.10 Contrôle et essais
8.3 Maîtrise des non-conformités	4.13 Maîtrise du produit non conforme
8.3.1 Exigences générales	4.1.3.1 Généralité
8.3.2 Examens et traitement des non-conformités	4.1.3.2 Examens et traitements
8.4 Analyse des données en vue de l'amélioration	
8.5 Amélioration	4.14 Actions correctives et

	préventives
8.5.1 Exigences générales	
8.5.2 Actions correctives	4.1.4.2 Actions correctives
8.5.3 Actions préventives	4.1.4.3 Actions préventives



Description du processus " communiquer en interne pour la qualité"

1 - Chantal Cerkevic, "Piloter la Communication qualité" collection a savoir, Edition AFNOR 2001, (P 27).

ANNEXE N°6

Points critiques	Moyens de maîtrise
1-Décalge dans le temps entre action de communication et avancement du projet.	1- Plan de communication qualité dès le lancement du projet.
2- Adaptation des messages aux destinations	2- Analyse contexte général, test des contenus et diffusion par la hiérarchie ou les relais.
3- Non implication de la hiérarchie dans la démarche et la communication qualité.	3- l'associer aux décisions, l'aider à communiquer et suivre.
4- Contexte économique et/ ou social difficile.	4- → Collecte fiable et continue de données économiques et sociales et analyse des signaux.. → dialogue. → formulation actualisée des enjeux.

Points critiques et moyens de maîtrise du processus
"Communiquer en interne pour la qualité"¹

¹ - Chantal Cerkevic, "Piloter la Communication qualité", collection a savoir, Edition AFNOR 2001, (P 28).

ANNEXE N°07 (Exemplaire d'un engagement de la direction)

« La politique qualité de x x x x liée à notre projet d'entreprise se fonde sur une culture partagée et dirigée vers :

- Nos clients : qui sont notre priorité n°01, nous leur devons écoute et amélioration constante de la qualité de nos produits, nous engageons à satisfaire leurs exigences et garantir l'efficacité de nos services, nous leur devons de développer un rapport de confiance, d'intégrité et de fiabilité à tous les niveaux de notre organisation.
- Nos fournisseurs devant être perçus comme de véritables partenaires.
- Nos collaborateurs pierre angulaire de cette culture et dont dépend l'amélioration du système qualité qui est l'affaire de tous .
- Nos actionnaires pour lesquels la culture qualité est une stratégie payante


Ainsi, nous nous engageons :


- A étendre cette culture qualité à l'ensemble de nos prestations.
- A veiller à une recherche permanente de l'efficacité objective de l'ensemble de nos processus.
- A capitaliser nos expériences pour viser cette amélioration dans notre fonctionnement, notre métier.

Cela implique de notre part et pour tout collaborateur une clarté dans les communications, une attitude souple et respectueuse des exigences de nos clients et engagement qu sont désormais les nôtres.

La direction de x x x x




ANNEXE N° 08: Tubes PVC

 PVC à JOINT : Ø 63 mm au Ø 500 mm.

 PVC à COLLER : Ø 32 mm au Ø 200 mm.

Ø	Assainissement		Pression					
	PN4 à coller	PN4 à joint	PN6 à coller	PN6 à joint	PN10 à coller	PN10 à joint	PN16 à coller	PN16 à joint
32			•		•		•	•
40	•		•		•		•	•
50	•		•		•		•	•
63	•		•	•	•	•	•	•
75	•		•	•	•	•	•	•
90	•		•	•	•	•	•	•
110	•		•	•	•	•	•	•
125	•		•	•	•	•	•	•
160	•	•	•	•	•	•		•
200	•	•	•	•	•	•		
250		•		•		•		
315		•		•		•		
400		•		•		•		
500		•		•		•		

ANNEXE N°09: Tubes PE

-  PEHD eau : Ø20mm au Ø 630 mm pour pression de 6 à 16 bars.
 PEHD gaz : Ø20mm au Ø 250 mm pour une pression de 04 bars.
 PEDB : Ø 16 mm au Ø 110 pour une pression de 04 bars.

Ø	PEDB	PEHD eau		PEHD gaz
	PN4	PN10	PN16	4 bars
16				
20		•	•	•
25		•	•	
32		•	•	
40	•	•	•	•
50	•	•	•	
63	•	•	•	•
75	•	•	•	
90	•	•	•	•
110	•	•	•	
125		•	•	•
160		•	•	
200		•	•	•
250		•	•	•
315 nouveau		•	•	
400 nouveau		•	•	
500 nouveau		•	•	
*630		•	•	

* disponible à partir du 1^{er} sept ombre 2005

Bibliographie

Bibliographie

I- LES OUVRAGES :

- 1-Alain Labruffe , "Communication et qualité " le maillon fort , Edition AFNOR 2003.
- 2-Alain Meignant , Robert Dopère , "La qualité de la fonction ressources humaines ", diagnostic et action , Edition Liaison 1994.
- 3-Bernard Diridollar , Charles Vincent , "Le client au cœur de l'organisation" , la qualité en action , Edition l'Organisation 2001.
- 4- Caroline Selmmer, "Concevoir le tableau de bord" ,Edition DUNOD,Paris 2003.
- 5-Chantal Cerkevic , "Piloter la communication qualité" , Edition AFNOR 2001.
- 6-Claude Duterne ;, "La communication interne en entreprise " Edition.De bock université 2002
- 7-Dale Carnegie , "comment se faire des amis " , Edition Hachelle 1977.
- 8-Dale Carnegie et Associés, "comment trouver le leader en vous " Edition Flammarion 1994.
- 9-Dédier Jassoune , "La boîte à idée , une richesse pour l'entreprise " , Edition EMS , Management et société 2003.
- 10-Geneviève Krebs , Yvon Mougin , "Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne " , 2eme Edition AFNOR 2005.
- 11-Gerard Shoun , "Diriger " , Edition d'Organisation 2004.
- 12-Imain Massai, "kaizen : la clé de la compétitivité japonaise " , Paris , Edition Eyrolles 1995 .
- 13-Jean Brilman , "Les nouvelles pratiques de mangement " Edition Organisation 2003.
- 14-jean-Marie Peretti , "Tous DRH " , Edition Organisation 2003.
- 15-Jean-Pierre Citeau , "gestion des ressources humaines", principe généraux et cas pratique , 2 Edition Armand Colin 1997.
- 16-Jean Yves Saulon , "Tableau de bords pour décideur qualité" Edition AFNOR 2004 .
- 17-K.Ishihara , "Maîtrise la qualité "Edition.Marc Nostrum, 1996.
- 18-Luc de Brahendere , « le management des idées » de la créativité à l'innovation , Edition DUNOD, Paris 2001
- 19-Mari Hélène Westphalen , "Communicator " , le guide de la communication d'entreprise , DUNOD , Paris 2001.
- 20-Michel Wrill , "Le management de la qualité " Edition La Découverte , Paris 2001.

21-M.Chozas, C.Julien , P.Crabilliet , " Communication et négociation " ,
Edition Foucher , Paris 2005.

22-Philippe Détrie , "Conduire une démarche qualité " , Edition
Organisation 2001.

23-Pierre Laugin , Henri Denet , " construisez votre qualité " , tous les
clés pour une démarche qualité gagnante , Edition DUNOD , Paris 2004.

24- Seddiki Abdelleh , " le management de la qualité " , de l'inspection à
l'esprit Kaizen , Edition OPU 2003.

25-Sekiou , Bloudin , Fadi , Bernard, Pretti ,Ali , Chevalier , "Gestion des
ressources humaines" , 2em Edition De Boeck Université 2001.

26- William Ouchi , " La théorie Z " , faire face au défi japonais , Edition
Interedition 1982, Paris .

II-LES REVUES:

La revue : " Gestion et Entreprise" , Publiée trimestriellement par l'
INPED,n:06,Janvier 1999.

III- MÉMOIRES:

1-Ferouani BELkacem, " La communication interne en entreprise, essai
d'analyse à travers l'exemple de l'E.N.C.G Maghnia, mémoire de
magister en Management des ressources humaines , Université Aboubekr
Belkaid ,Tlemcen 2003-2004,
sous la direction du prof.A. Bendiabdellah.

2-Ghomari Souhila , " Mise en oeuvre du système de management de la
qualité selon la norme ISO 9001 version 2000" , étude de cas ,
l'entreprise nedromenbles , mémoire en Science de gestion,
Option :marketing , U.Abou.B.Bekaid, Tlemcen 2003- 2004, sous la
direction du prof. Abderezak Benhabib.

IV- DIFFÉRENTS DOCUMENTS

IV.1-Cours de formation :

1-" La normalisation qualité, certification , et métrologie , ENIE/S.B.A,
Institut national de métrologie janvier 2000.

→ Pour le personnel de l'entreprise ENIE.

2-" qualité et gestion des ressources humaines " , Institut supérieur de
gestion et de planification 22 et 23 janvier 2000.

→ Pour le personnel de SONATRACH.

3-" De la communication interpersonnel à la communication
interne" , bureau d'étude 3KN, Sidi -Bel-Abès (fin mars , début avril
2006).

→ Pour le personnel de STPM-Chiali.

IV.2-Les Normes:

- 1-Système de management de la qualité norme ISO 9001 version 2000(f)
Edition AFNOR 2000.
- 2-Système de management de la qualité- Principe essentiels et
vocabulaire (ISO 9000 VERSION 2000), Edition AFNOR , 2000.
- 3-Guide ISO 9000 /2000 lignes directrice pour l'application des normes
ISO 9000, Association canadienne de normalisation septembre 2001.

V- LES SITES –WEB

1-Qulité et communication

Site : [http://persowanado .FR. /nathalie.diaz/index.htm](http://persowanado.FR./nathalie.diaz/index.htm)

2-l'organisation transversale –le changement en entreprise, publiée par Vicogne Pierre ,le jeudi 16 février 2006-06-26

Site : [3w.changemententreprise .com](http://3w.changemententreprise.com).

3-le leadership ?

Site : [http://perso -wandoo.fr /nathalie .Diaz](http://perso-wandoo.fr/nathalie.Diaz)

4- Les nouveaux chantiers du manager , DENIS SEGNRESTIN , Paris Armand Colin , 2004

Site : [3w.montagne .4 –bordeau .FR](http://3w.montagne.4-bordeau.FR)

5-Probatoire : influence de l'approche processus de la norme ISO 9001 version 2000 sur l'organisation actuelle d'une unité de production par Françoise Tessier le 19-03-2001.

Site : [3w.CNAM.fr /lipsor/article](http://3w.CNAM.fr/lipsor/article)

6-De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise, la gestion par les processus ,Jean Claude Trudeau , cahier français n°287 , la documentation française Paris 1998 .

Site web : <http://3w>

7-La normalisation , l'historique.

Site : [http:// qualité .univ-lyon 1.fr/historique-htm](http://qualité.univ-lyon1.fr/historique-htm)

8/Comment tenir compte des clients ,chapitre 4 : guide qualité

Site : <http://perso:wandoo.fr>

9- Norme ISO 9000 , farançoi Bourlot , Bernard Saint –Hanore

Site : [http://3w.UTC.fr/farges /spilh/99-00/projet/ISO 9000 /ISO
9000.htm](http://3w.UTC.fr/farges/spilh/99-00/projet/ISO9000/ISO9000.htm)

10-Le management qualité.

Site : [http://3w.performance .net /qualité/prestation.php](http://3w.performance.net/qualité/prestation.php)

11-Qualité norme et ISO 9000

Site : <http://3w.jalix.org/ressources/ISO/>

12-Préparer la démarche qualité

Comment s'assurer un bon démarrage ?

Comment l'initialiser ?

Site : [http://perso.wandoo.fr /nathalie.diaz/html/](http://perso.wandoo.fr/nathalie.diaz/html/)

- 13-La qualité au cœur de toutes les attentions
Site : <http://3w.acheteur.sinfo.com/index.html>
- 14-Les huit principes pour réussir dans une démarche qualité
Site : [3w.CCMP/guide qualité/ ISO.ASP-64 K](http://3w.CCMP/guide%20qualité/ISO.ASP-64%20K)
- 15-La communication : un levier indispensable pour se développer , Erik Chanat, mai 2005.
Site : <http://3w.wartatem.com>
- 16- Comment lancer une démarche qualité ?
Chapitre 3 : Guide qualité
Site : <http://perso.wanadoo.fr>
- 17-Comment faire participer le personnel
Chapitre 5 : Guide qualité
Site : <http://perso.wanadoo.fgr>
- 18-Les modalités et les dispositifs d'association du personnel
Site : <http://perso.wanadoo.fr>
- 19-les résistances au changement
Site : www.innovence.fr/rubrique1.html
- 20-La vision de deming , Juran , et Crosby
Site : [http://brasnah.com/qualité/la vision.htm](http://brasnah.com/qualité/la_vision.htm)
- 21-Connaître les SEM , certification des sem
Site : <http://www.fedsem.fr/economie-mixte/qualité.htm#sommaire>
- 22-la qualité est ce que uniquement les normes ISO 9000 ?
Site : <http://perso.wanadoo.fr>
- 23-comment rédiger la partie documentaire ?
Site : <http://perso.wanadoo.fr/rediger>
- 24-Une communication de qualité pour une entreprise de qualité Alain Saumier, Université de Montréal.
Site : <http://page.infinet.net/animer>
- 25/ Pourquoi se lancer dans la qualité
Chapitre 1 : Guide qualité
Site : <http://perso.wanadoo.fr>
- 26/QCD (qualité , coûts, délai)
Site : <http://membres.lycos.fr/qualité.htm>
- 27-Les facteurs du succès d'une démarche qualité -
Les principes généraux de la qualité- adsp n°35 juin 2001, p 25 par Dominique Boudin
Site : <http://hosp.ensp/hespi/docspdf>
- 28-Edgar Hamalian et Jacques Ségot
" La démarche qualité 15 entreprises témoignent "
Par : Cermakova Alice , le 25 février 2001.
Site : <http://www.Cnarn.fr/lipsor/article/fiche/index.htm>
- 29- Normes qualité et génie logiciel , norme ISO 9000
Site : [http://www.essai.fr/norme/historique ISO .html](http://www.essai.fr/norme/historique%20ISO.html)

30/Comment la communication interne participe à la réussite d'un projet qualité? Le groupe xl.article de : Sylvie Savornin

Site : <http://3w-sd-sa.fr/>

31-Communiquer dans une démarche qualité par Mme Karine Joliot ,
point de repères

Site : intra.dps.i2/qualité

32- N°2 mise en œuvre d'une démarche qualité (janvier 1996),
Edition revue et corrigée en septembre 2001 /point de repères .

Site : intra.dps.iz/qualité

33-N °7 communiquer dans une démarche qualité ; juillet 2001, version
d'origine : septembre 1995 , point de repères

Site : intra.dps.i2/qualité

34-Bonne pratique pour une démarche qualité : l'expérience du club
qualité de la CC/Rouen.

Par Philippe Mazereau

Site : [www.Rouen.CCI.fr/club qualité](http://www.Rouen.CCI.fr/club%20qualité)

35-Distribution des ateliers , communication interne CCI Rouen /la
qualité en gestion spéciale ISO 9001 v 2000, le 22/11/2001.

Site : www.Rouen.CCI.fr/club-qualité

36-Communication /implication du personnel , guide de bonne pratique ,
novembre 2005

Site : [www.Rouen.CCI.fr /club qualité](http://www.Rouen.CCI.fr/club%20qualité)

37-Pour gagner la confiance de mes salariés , je joue Franc.jeu

Par Jean -Marc Engelhard , l'usine nouvelle , n° 2966/2juin 2006

site : [http://www.doucet conseil.fr](http://www.doucetconseil.fr)

38-J'associe mes équipes à la qualité.

Par Eric Delon

Site : [http://www doucet conseil.fr](http://www.doucetconseil.fr)

39-leadership, management des hommes influence , communication et
éloquence , résumé du livre comment se faire des amis DAle Carnegie

Site : [http:// erwan.n,ean.frée .fr](http://erwan.n,ean.frée.fr)

40-Le leadership de situation.

Site <http://3w.amafragov.on.ca/French>

Sommaire

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	1
<i>Premier chapitre : Management de la qualité</i>	

La première section : Présentation générale du Management de la qualité

I- La Qualité.....	6
II- Le management qualité.....	13

La deuxième section : La normalisation

I- La normalisation.....	18
II- La Norme ISO.....	21

La troisième section : La certification

I- Qu'est ce que la certification ?	24
II- Quel est l'intérêt de la certification ISO 9000 :2000 ?	25
III- Les différents types de certification.....	26
IV- Le déroulement de la certification d'entreprise.....	26
V- Et après la certification?	27
VI- les certificats et prix qualité.....	27

La quatrième Section : La démarche qualité

I- Préparer et se préparer pour une démarche qualité.....	28
II- Comment s'assurer un bon démarrage ?	
III- Initier la démarche.....	32
IV- Les documents nécessaires.....	35
V- Les facteurs clés du succès d'une démarche qualité.....	38

Cinquième Section : L'impact de démarche qualité sur l'organisation de l'entreprise

I- Le passage à une organisation orienté processus	40
II- la définition de processus	40
III- La démarche qualité ou la maîtrise des processus	41
IV- L'approche processus et le choix des processus	41
V- l'organisation transversale	42
VI- Quelques principes de conception et de pérennisation de l'entreprise transversale	44

La première section Section: Qualité et Communication

I- Qualité et communication : le même réseau	47
II- Le management, animateur de la qualité et communication	48
III- La qualité et les problèmes de communication	50
IV- Qu'est ce que la communication?	52
V- Typologie des fonctions de la communication Organisationnelle	52

La deuxième section: Les exigences de la norme**ISO 9001 versions 2000 en matière de la communication interne**

I- L'importance de la communication internes à travers les grandes étapes d'une démarche qualité	58
II- Les exigences de la normes ISO 9001 version 2000, en matière de la communication interne	60
III- La communication interne comme un processus	62

Troisième Section : La communication Qualité Interne efficace

I- Pour une communication interne efficace	64
II- Les trois principes de la communication efficace	65
III- Les qualités d'une communication interne efficace	65
IV- Les objectifs et les messages clé de la communication Interne	66
V- Les mouvements de communication interne	69
VI- Les moyens de communication	69
VII- Les sept règles d'or du savoir communiquer	70

Quatrième Section: Piloter la communication qualité interne

I- les étapes d'une communication qualité interne	71
II- Les outils de la communication interne	77

Troisième chapitre: communiquer pour faire adhérer le personnel

Première Section : Animer et communiquer la démarche qualité

I- Animer et communiquer.....	86
II- Communiquer afin d'animer : Comment faire ?	88

Deuxième Section : Impliquer le personnel

I- Qu'est ce que l'implication ?.....	91
II- Les conditions nécessaires pour impliquer le personnel dans une démarche qualité	92
III- Trois principes pour impliquer le personnel	93
IV- Comment impliquer le personnel ?.....	93
V- Comment les cadres préparent ce rôle ?	96
VI- Les aspects découlant de l'implication du personnel.....	97

**Troisième Section : Les obstacles qui peuvent se présenter devant
la participation du personnel à une démarche qualité**

I- Les obstacles qui peuvent se présenter devant la participation du personnel à une démarche qualité	97
--	----

Quatrième Section : Le leadership et la communication qualité

I- Le leader et ses rôles selon la norme ISO9001 version 2000.....	100
II- Quelques règles de l'art de la communication pour les Cadres	105
III- L'art de rallier le personnel à votre point de vue	110

Cinquième Section: un modèle exemplaire de la communication qualité

I- L'empire du soleil levant.....	110
II- D'autres composantes du modèle japonais	116

Quatrième chapitre

Etude de cas

Première Section: Présentation de l'entreprise STPM-Chiali

I- historique et présentation de l'entreprise	122
II- L'organisation de STPM-Chiali	123
III- Les ressources humaines de l'entreprise	125
IV- Les clients de STPM –Chiali	127
V- Les journées techniques de STPM-Chiali	128
VI- La concurrence.....	128
VII- Le système de management de la qualité de STPM-Chiali	129

Liste des Annexes

Premier Chapitre

Première section

- Annexe 1** : Récapitulation des grandes dates qui ont marqué l'histoire et l'évolution de la qualité 164
- Annexe 2** : Les 5 Chapitres de la norme ISO 9001 V2000 167

Deuxième section

- Annexe 3** : la différence entre les trois normes ISO 9001, 9002, 9003 Version 1994 170
- Annexe 4** : Comparatif de l'ancienne et de la nouvelle norme 171

Deuxième Chapitre

Quatrième section

- Annexe 5** : description processus. « Communiquer en interne pour la qualité » 174
- Annexe 6** : Points critiques et moyens de maîtrise du processus «communiquer en interne pour la qualité » 175

Troisième Chapitre

Quatrième Section

- Annexe 7** : Exemple d'un engagement de la direction 176

Quatrième Chapitre

Première section

- Annexe 8** : Tubes PVC 177
- Annexe 9** : Tube PE 178

LA LISTE DES TABLEAUX

Premier Chapitre

Cinquième section

Tableau 1 : une comparaison entre l'organisation transversale et l'organisation pyramidale.....	43
---	----

Deuxième Chapitre

Première Section

Tableau 2 : les trois fonctions de la communication organisationnelle selon Courad	52
Tableau 3 : les quatre fonctions de la communication organisationnelle dans une entreprise	53

Troisième section :

Tableau 4 : les flux de l'information.....	68
Tableau 5 : les modes de transmission.....	70

Quatrième section :

Tableau 6 : les outils de la communication qualité interne : 1/ l'écrit.....	78
Tableau 7 : les outils de la communication. Qualité interne : 2/ le contact direct.....	81
Tableau 8 : les outils de la communication qualité interne : 3/ l'audio et l'audio visuel	83

Troisième chapitre

Quatrième section :

Tableau 9 : mode de communication.....	101
--	-----

Cinquième section :

Tableau 10 : les dix-sept points du Ringi- Sho	112
--	-----

Quatrième Chapitre

Première section

Tableau 11 : Réseau de distribution de STPM-CHIALI.....	127
---	-----

Deuxième Section : l'expérience de STPM Chiari en matière de mise en place du système du management de la qualité

I- les étapes de mise en place du système de management de la qualité 130

Troisième Section : le questionnaire

I- déroulement de l'étude de cas 138

II- caractéristiques du questionnaire 138

III-les résultats chiffrés du sondage 139

IV- analyse détaillée des résultats du questionnaire 152

La Synthèse de l'étude de cas 160

Conclusion générale 161