

## **L'implication du facteur humain et son importance dans la réussite des démarches qualités**

**De :**

**Abdelqader CHARBA & Abdelali LAHRECH**

**Professeurs Chercheurs à la FSJES de Meknès, Université Moulay Ismail,  
Département : Economie.**

### **Résumé :**

Face à un environnement économique turbulent, marqué par l'ouverture des frontières, le libre échange et la disparition des marchés régionaux, les entreprises doivent élaborer des stratégies de performance permettant une compétitivité durable.

Dans ce contexte, le management de la qualité<sup>1</sup> intervient comme un facteur déterminant de cette compétitivité, et les responsables d'entreprise sont invités à mobiliser leurs ressources internes et à déployer un énorme effort afin d'instaurer un système de management permettant la mobilisation de la composante humaine autour d'un projet de développement.

Sachant que l'existence de l'entreprise dépend de la satisfaction du client, il est nécessaire de lui offrir un produit ou un service avec un rapport qualité/prix efficace.

Pour atteindre cet objectif, les entreprises ont eu recours à des outils de management de la qualité, dont la certification constitue un moyen permettant l'évaluation du niveau de qualité et la fidélisation du client.

En revanche, la réussite de cette démarche qualité, focalisée principalement sur la satisfaction des clients externes, dépend aussi et en même temps de la satisfaction des clients internes. L'implication de ces derniers constitue, en effet, une condition fondamentale de la réussite de tout projet d'amélioration de la qualité car cette dernière n'est pas seulement l'affaire de la direction ou du service qualité, mais elle

---

<sup>1</sup>- Le management de la qualité est une démarche systématique d'analyse de la performance et des dysfonctionnements d'une organisation dans le but d'améliorer la qualité et la productivité de cette organisation, en utilisant des méthodes rigoureuses des techniques et des outils spécifiques.

est l'affaire de tous. La problématique de ce travail de recherche s'annonce comme suit : **Dans quelle mesure l'implication de la composante humaine constitue-t-elle un facteur de réussite de la démarche qualité ?**

Cet article s'assigne l'objectif de présenter les résultats d'une enquête consacrée à la vérification du niveau d'implication du personnel dans la démarche qualité des entreprises enquêtées.

**Mots- clés:**

Qualité, entreprise, personnel, facteur humain, démarche, management de la qualité.

**Abstract:**

The quality approach for success, focusing mainly on the external customer satisfaction, and also depends on the same time the internal customer satisfaction. The involvement of the latter is, in fact, fundamental to the success of any quality improvement project because it is not only the matter of the management or the quality department, but it is the everyone's business.

This article sets itself the aim of presenting the results of a survey on the verification of the level of staff involvement in the quality process of the surveyed companies.

**Keywords:**

Quality, business, personal, human factor approach, quality management.

## **I - LA PLACE DU FACTEUR HUMAIN DANS LES APPROCHES DE LA QUALITE :**

### **1- L'évolution de la qualité**

Le développement chronologique du concept qualité est passé par quatre grandes étapes distinctes selon Philippe Hermel<sup>2</sup>.

**1.1 L'inspection :** La période de l'inspection date du début du siècle dernier. Il s'agit de procéder à l'évaluation d'un produit pour déterminer s'il répond aux exigences de la qualité, elle est suivi d'une décision d'accepter ou de rejeter ce produit. Elle consiste à superviser et à surveiller mais aussi à chercher les produits défectueux au stade final de la production.

**1.2 Le contrôle de la qualité :** Avec la prédominance de l'approche production, le contrôle a été la première technique utilisée et diffusée par la fonction qualité. Il s'agit de la qualité du produit qui est obtenue par le contrôle final des pièces fabriquées.

**1.3 L'assurance qualité :** Il s'agit de contrôler la qualité d'un produit donné à partir de sa conception jusqu'à la livraison au client<sup>3</sup>.

L'association canadienne de normalisation définit l'assurance qualité comme étant : « un ensemble planifié et systématique de tous les moyens et toutes les mesures destinés à donner une assurance adéquate que tous les articles ou services en cause répondent aux exigences des autorités compétentes »<sup>4</sup>. Il s'agit pour l'entreprise de s'organiser afin d'assurer à son client un produit ayant le minimum de défauts.

**1.4 La qualité totale :** L'origine de cette approche n'est pas déterminée ; elle semble être le résultat de l'apport américain (FEIGENBAUM, JURAN, CROSBY) combiné avec celui des japonais tel ISHIKAWA<sup>5</sup>.

Cependant, ce sont les Japonais qui ont été les premiers à pratiquer le CWQC<sup>6</sup> vers les années 1960, alors que les grandes firmes américaines n'ont commencé à introduire dans leur programme de développement le TQC (Total Quality Control)

---

<sup>2</sup> P. HERMEL, *Qualité et management stratégique du mythe au réel*, éd d'organisation, 1989, pp.24-33.

<sup>3</sup> M. PERIGORG, *Réussir la qualité totale*, éd d'organisation, 1987.

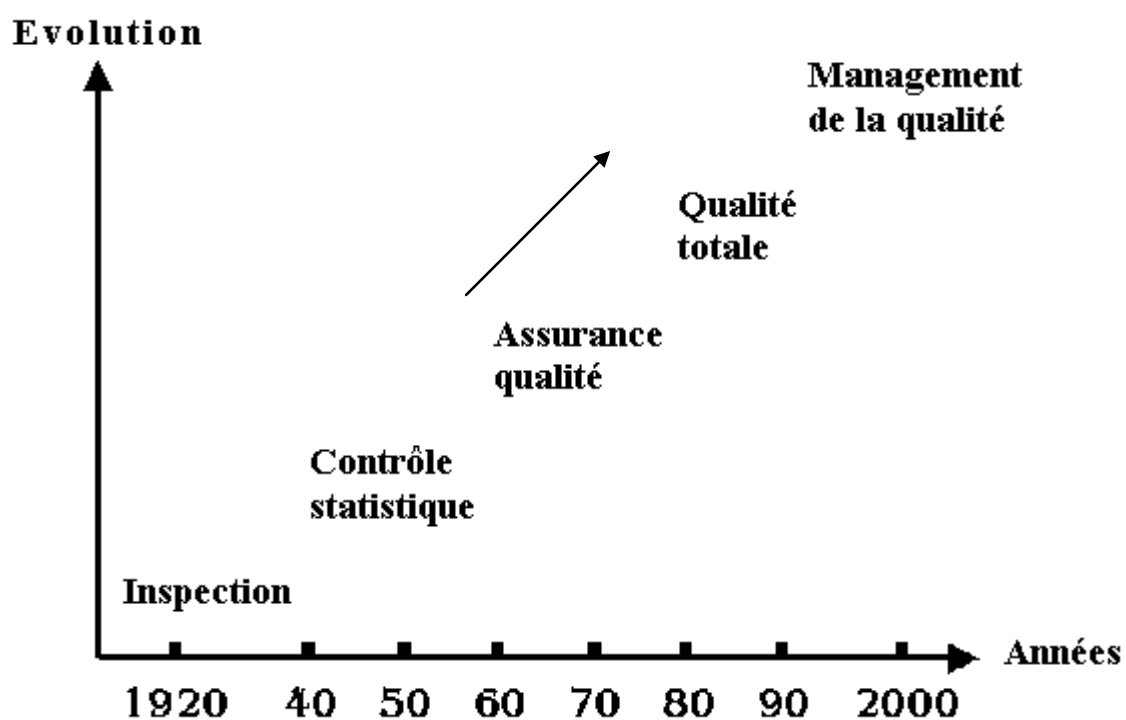
<sup>4</sup> *Ibid.*

<sup>5</sup> K. ISHIKAWA, *Le TQC ou la qualité à la japonaise*, éd AFNOR EYROLLES, 1984.

<sup>6</sup> *Company Wide Quality Control* : traduction de l'expérience la maîtrise globale de la qualité par l'entreprise.

qu'en 1980, période où les produits japonais commencent à inonder le marché mondial. Cette approche traduit une évolution considérable de la gestion de la qualité dans l'entreprise. La qualité totale signifie que toutes les fonctions de l'entreprise sont impliquées, de même que l'ensemble des individus quel que soit leur niveau hiérarchique dans la qualité du produit.

Alors que le facteur humain est absent (Inspection et contrôle) ou faiblement intégré dans les démarches qualité, l'approche qualité totale fait de l'homme et de son implication une condition de réussite de cette démarche.



Source : Qualité comment s'y prendre P : 17

## 2- Définitions et approches de la qualité

### *2.1 Définitions du concept qualité*

A partir des définitions des principaux auteurs qui ont posé les bases de la qualité (Crosby, Deming, Juran<sup>7</sup>, Ishikawa, ...), il ressort que la définition de la qualité

<sup>7</sup> J.JURAN affirme que la qualité est l'aptitude à l'usage.

existe à travers une relation entre le client et le fournisseur. Ainsi, la qualité est définie dans le cadre des nouvelles normes ISO 9000, version décembre 2000<sup>8</sup>, comme étant « L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties prenantes ».

En effet, nous considérons cette nouvelle définition plus pertinente et plus complète, par rapport aux autres définitions pour les raisons qui suivent :

Tout d'abord, cette définition est caractérisée par l'absence du terme client; cela signifie que tout le monde est concerné par la qualité, qu'il s'agisse du client interne ou externe ou bien du fournisseur interne ou externe. De ce fait, cette définition sort du cercle classique de la qualité qui focalise l'attention exclusivement sur les clients externes et prend en considération le facteur humain comme un potentiel d'intelligence.

De même, la notion de la qualité s'observe à travers un ensemble de dimensions qui correspondent à des critères objectifs plus ou moins quantifiables : la performance d'un produit, les caractéristiques secondaires, la fiabilité, la conformité, la durabilité, la nature du service, l'esthétique et la perception de la qualité.

Les dimensions intrinsèques sont maîtrisables techniquement par le producteur alors que les dimensions extrinsèques évoluent en fonction du marché et comprennent un fort aspect psychologique.

Ainsi, on peut dire que l'évolution du concept qualité traduit une évolution des méthodes de gestion de la qualité, des pratiques organisationnelles et des dimensions de la qualité.

L'évolution du concept qualité a conduit à faire de cette dernière un outil reconnu de bonne gestion au service de l'entreprise.

Cette évolution du concept s'est traduite par un mouvement de la qualité qui a pris différentes orientations et plusieurs approches de gestion de la qualité ; ce qui a entraîné une évolution des modes de management de la qualité.

---

<sup>8</sup> ISO 9000, *Système de management de la qualité, Principes essentiels et vocabulaire*.

## 2.2 Les approches de la qualité

Le mouvement qualité est apparu dans différents pays (Etats-Unis, Japon, France, ...) et à des moments séparés. L'évolution du concept qualité a donné lieu à plusieurs approches :

Les approches de D.A. GARVIN : on distingue cinq approches de la qualité :

*Approche transcendante* : Il s'agit d'une approche où la qualité est un facteur valorisant le produit mais qui est difficilement mesurable.

*Approche-produit* : elle privilégie les aspects mesurables dans la mesure où l'amélioration de la qualité du produit engendre des coûts.

*Approche-production* : elle considère la qualité sous l'angle d'absence d'écarts entre le produit conçu et celui livré au client. Il s'agit de « faire bien du premier coût » afin de minimiser au maximum les dépenses liées à la qualité.

*Approche-utilisateur* : elle met l'accent sur le fait que la satisfaction ne doit pas être considérée globalement mais pour un segment du marché particulier sur la base de considérations subjectives.

*Approche-valeur* : cette approche de la qualité met en avant son rôle nouveau, celui de facteur de compétitivité. Elle répond à la nécessité de la satisfaction des clients.

*L'approche systémique de la qualité* : Il s'agit d'une approche du système ouvert où les inputs sont les besoins de la clientèle et la qualité offerte par les concurrents alors que les outputs sont d'une part les produits adaptés techniquement et économiquement et d'autres parts les informations sur les performances du produit. Ainsi, le système de gestion de la qualité comporte quatre sous-systèmes (finalisation, prévention, détection et correction).

Les différentes approches que nous avons présentées ont donné lieu à plusieurs définitions de la qualité et à plusieurs formes d'organisation de la fonction qualité.

- La qualité sous-fonction de production (forme d'organisation taylorienne) ;

- La qualité inter-fonctionnelle (forme d'organisation américaine de type *Top Down*) ;
- Qualité intégrée (forme d'organisation japonaise de type *up botton*).

Cette dernière forme d'organisation de la fonction qualité est parfaitement compatible avec la gestion de la qualité totale (CWQC) qui signifie la gestion de la qualité par l'entreprise tout entière et permet au personnel de jouer un rôle fondamental dans la mise en œuvre de la démarche qualité. En effet, cette approche que nous conseillons à toutes les entreprises marocaines et qui assure au personnel une implication totale, est basée sur les principes suivants :

- La gestion de la qualité doit être étendue à toute l'entreprise, tous les départements et tous les agents sont ainsi impliqués ;
- La formation et l'éducation du personnel en matière de techniques du management de la qualité qui touchent aussi bien aux procédures qu'aux mentalités ;
- L'encouragement des cercles de qualité ou groupes d'amélioration de la qualité.

Finalement, on peut dire qu'une gestion efficace de la qualité devrait insister sur trois dimensions fondamentales, à savoir le client et son environnement, le produit et/ou service et les membres de l'entreprise.

## **II- L'IMPLICATION DU FACTEUR HUMAIN DANS LE PROCESSUS DE GESTION DE LA QUALITE**

Pour vérifier le degré d'implication du facteur humain dans la démarche qualité, nous avons mené une enquête sur le terrain basée sur un questionnaire destiné aux responsables de 32 entreprises certifiées (20 à Casa, 1 à Meknès, 3 à Kenitra, 2 à Fès et 6 à Mohammedia) appartenant à plusieurs branches d'activités (industrie chimique et para-chimique, textile, conserves, cimenterie, industrie électrique et électronique). L'analyse des informations recueillies est réalisée grâce au logiciel Sphinx. Pour ce faire, nous allons présenter tout d'abord le système de gestion qualité

des entreprises enquêtées et ensuite la problématique de l'implication du personnel dans la mise en œuvre de la démarche qualité.

## **1- La démarche qualité dans les entreprises de l'échantillon**

Ce premier axe, d'ordre empirique, s'assigne l'objectif d'identifier et d'analyser le système qualité de chaque entreprise de l'échantillon.

### ***1.1 La certification<sup>9</sup> :***

Les entreprises de l'échantillon sont choisies parmi celles qui ont été certifiées Normes ISO 9001. Ainsi, on constate que 92% de ces entreprises ont choisi de mettre en place un système management qualité<sup>10</sup> pour des raisons d'amélioration de leurs organisations. Il faut noter que ce choix est parfois indirectement lié à des contraintes internes ou externes à l'entreprise telles que l'appartenance à un secteur d'activité (textile, agroalimentaire, ...) où le produit est exporté vers d'autres pays d'Europe ou d'Amérique, l'appartenance à une entreprise multinationale où la dimension qualité du produit est une obligation du groupe pour ses filiales, l'appartenance à un secteur d'activité où le produit doit présenter des normes de sécurité (Industrie électrique et électronique, cimenterie, ...).

### ***1.2 Structure chargée de la qualité :***

Dans les entreprises enquêtées, 95 % disposent d'un service ou fonction qualité qui est directement rattaché à la direction générale. Cela explique le fait que le directeur général, dans la majorité des entreprises, suit de très près les opérations du système qualité. En outre nous avons pu déduire, d'après les résultats obtenus, que dans 90 % des cas, ce service, du point de vue organisationnel, dépend de la fonction

---

<sup>9</sup>La certification qualité vise à donner confiance au client dans la capacité de l'organisme (entreprise ou institution), à lui délivrer un ensemble de produits ou de services adaptés à ses attentes, à ses moyens, et ce en permanence.

<sup>10</sup> Un SMQ est « L'ensemble cohérent des ressources humaines (compétences, responsabilités, effectifs), des règles (organisation, procédures), et de moyens (matériel, infrastructure, finances.) permettant :

- de réaliser une activité conformément aux besoins et exigences des clients ;
- d'adapter et d'améliorer en permanence cette même activité en fonction de l'évolution des attentes clients et de la concurrence. » in J-M. MONIN, *La certification qualité dans les services outil de performance et d'orientation client*, éd AFNOR, 2001,p.257.



de production et par conséquent, la qualité est loin d'être une fonction transversale qui intéresse tous les départements et toutes les fonctions de l'entreprise

### ***1.3 Effectif du Département Qualité***

En ce qui concerne l'effectif du personnel affecté au service qualité dans les entreprises enquêtées, on a relevé que le nombre ne dépasse pas 5 dans 75% des cas. Il s'agit dans la majorité des entreprises d'un petit nombre de personnes qui assurent la fonction qualité. Ceci s'explique d'abord par le fait qu'il s'agit de PME qui souffrent de problèmes financiers et que les responsables d'entreprises considèrent cet effectif employé comme une charge supplémentaire car elle constitue une composante principale du coût de la qualité. Il importe de préciser que la qualité n'est pas l'affaire de tous dans ces entreprises. En revanche, le personnel affecté au service de la qualité n'est pas spécialisé en la gestion qualité d'autant plus que 90 % de ce personnel est chargé en même temps d'autres opérations, telles que la production, l'administration du personnel, etc. En effet, les membres les plus impliqués sont le directeur de développement, les responsables ou correspondants qualité, les pilotes qualité et les auditeurs (internes) qualité.

### ***1.4 Les objectifs de la démarche qualité***

A travers cette question nous avons voulu préciser la perception des responsables d'entreprises de l'importance et des objectifs de la qualité.

Les objectifs majoritairement admis par ces responsables interviewés sont la conformité aux normes nationales et internationales de la qualité (soit 60 % des cas), la satisfaction des besoins des clients (42 % des cas), la réduction des coûts (40 % des cas) et l'augmentation des ventes (20%des cas).

Nous pouvons ainsi déduire que 60 % des entreprises enquêtées pensent que la conformité des produits aux normes institutionnelles ou internationales est un objectif prioritaire. Cette logique de conformité s'inscrit bien dans les exigences des Normes ISO 9000. En effet, il s'agit des normes internationales de la qualité qui sont appliquées par tous les pays adhérents à l'organisation ISO. Parmi ces pays, on trouve le Maroc avec les normes N.M ISO 9000.

Nous constatons aussi que dans l'échantillon 42 % des entreprises enquêtées confirment que la satisfaction des clients est l'un des objectifs de la qualité. Toutefois, on peut signaler que seulement 20 % d'entre elles effectuent des enquêtes de satisfaction d'une façon régulière, le reste des entreprises se confine au suivi de l'évolution des ventes ou se base sur d'autres critères comme le retour de marchandises, les réclamations ou parfois même le bouche-à-oreille.

Les enquêtes satisfaction sont réalisées surtout par de grandes entreprises (qui ont un effectif de plus de 100) qui peuvent se permettre des dépenses pareilles, car ces enquêtes de satisfaction exigent des moyens humains et financiers importants dont les petites entreprises ne disposent pas.

En fait, La réduction des coûts représente, pour 40% des entreprises enquêtées, un objectif lié à la qualité. En effet, la mise en place d'une démarche qualité permet la diminution des coûts à tous les niveaux à travers la réduction des retouches, des rebuts, des retards dans la fabrication et dans la livraison.

Ainsi, le calcul des coûts de la non-qualité permet de détecter tous les coûts qui sont liés à la non-qualité des produits. Pour cela, l'entreprise peut élaborer un système de maîtrise des coûts de non-qualité. De même, ce taux de 40% que nous estimons très faible peut être expliqué par la prédominance d'une approche classique qui postule que le coût de la qualité est supérieur aux coûts de la non-qualité.

Nous pouvons remarquer que 80 % des entreprises n'ont pas d'objectifs qualité liés à l'augmentation du chiffre d'affaires. Cela ne veut pas dire que les entreprises ne veulent pas augmenter leurs ventes, au contraire cela découle même des objectifs globaux de l'entreprise. Cependant, l'augmentation des ventes n'est pas un objectif immédiat lié à la mise en place d'une démarche qualité. En effet, ces résultats montrent que le souci majeur de ces entreprises est la conformité aux normes qui est exigée surtout par la clientèle étrangère.

## **2- L'implication du personnel dans la mise en œuvre de la démarche qualité**

La Norme ISO 9004 définit le personnel comme « l'essence même d'un organisme ». Cette affirmation est encore plus vraie dans les activités de services

compte tenu de l'importance des ressources humaines dans ce type d'activité. En fait, cette implication suppose, entre autres, une participation du personnel à la démarche qualité, sa sensibilisation, sa formation, son information continue sur les objectifs associés au projet et une mobilisation optimale des compétences de chacun.

La pratique de la gestion du personnel dans une entreprise est de nos jours une exigence d'ordre humain et organisationnel dans la mesure où la composante humaine au sein de l'entreprise n'est plus assimilée aux coûts supplémentaires qu'elle engendre mais elle est considérée comme un potentiel d'intelligence, de compétence et de créativité et donc de performance qu'il faut mobiliser.

La littérature sur le management de la qualité donne une grande importance à l'implication de la direction qui représente un point clé, essentiel pour le lancement et la réussite d'une démarche qualité. Toutefois, cet engagement, à lui seul, ne peut garantir un succès permanent du système qualité sans une volonté réelle de cette direction pour intégrer le facteur humain dans le processus d'amélioration de la qualité. Ce deuxième axe, d'ordre empirique, vise à vérifier l'importance et l'impact de l'implication du personnel dans la gestion de la qualité dans les entreprises enquêtées.

### ***2.1 L'implication du personnel dans la conception du système qualité***

Pour réussir un projet d'entreprise, il faut d'abord que sa formulation soit le fruit d'une démarche collective impliquant le maximum de membres. En revanche, les résultats de l'enquête ont confirmé que les pratiques du management participatif, fondement de l'approche qualité totale, sont presque absentes. En effet, aucune entreprise de l'échantillon ne fait participer ses salariés aux grands choix stratégiques comme le projet de certification ; seulement 15 % ont fait appel aux représentants du personnel, et 20 % ont fait impliquer le personnel cadre. En fait, la faible participation du personnel dans la conception de la démarche qualité constitue une vraie menace du projet qualité dont la réussite est conditionnée par l'implication conjointe de la direction et du personnel.

### ***2.2 La sensibilisation***

La sensibilisation permet de créer un esprit participatif dans l'entreprise. Cette variable a été approuvée par la majorité des entreprises enquêtées (88%). Ceci fait partie des tâches que la direction doit mener tout au long de la durée du projet qualité.

En ce qui concerne la sensibilisation du personnel, nous avons constaté que 70 % des entreprises ont eu recours à la sensibilisation de leur personnel pour assurer leur adhésion au projet qualité. Pour les 30 % qui restent, il s'agit d'entreprises qui ont un personnel (avec un effectif très réduit) bien informé sur le processus de certification et qui a facilement accepté le projet qualité.

Il importe de préciser que pour tout projet de mise en place d'un système qualité, la sensibilisation occupe une place très importante car, à travers elle, les membres de l'entreprise peuvent être motivés pour participer au processus d'implantation de ce système.

### ***2.3 L'implication du personnel dans la mise en œuvre de la démarche qualité***

Pour évaluer l'implication du personnel dans le projet qualité des entreprises de l'échantillon, nous avons confiné notre analyse à quelques variables qui conditionnent la réussite de ce projet, à savoir la politique de recrutement, la participation, la formation qualité, l'information et la communication, la responsabilisation et l'implication de la direction.

#### ***- Le recrutement du personnel***

Le recrutement correspond au premier contact direct entre l'entreprise et les candidats ainsi qu'à la première action de management de l'organisation envers ses « potentiels futurs salariés ». En effet, l'entreprise doit être dotée d'une démarche systématique pour recruter et sélectionner ses candidats car c'est l'embauche qui donne ou non l'impulsion de départ au futur lien d'attachement (relation au moyen de laquelle le salarié est à la fois engagé dans son emploi et impliqué dans son entreprise). Dans le cadre des entreprises enquêtées, nous avons relevé que le recrutement repose sur deux pratiques, à savoir :

- 70 % des entreprises de l'échantillon recourent à la promotion interne ou à la mobilité du personnel qui maîtrise mieux les processus.

- 30 % de l'échantillon font appel au recrutement externe en effet, seulement 40 % d'entre elles disposent de structures significatives et systématiques de recrutement ; pour les autres entreprises de l'échantillon, le processus de recrutement est externalisé et réalisé par des cabinets de recrutement.

En outre, le recrutement dans 20 % des entreprises de l'échantillon se base sur une démarche structurée, axée sur l'identification des besoins via la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) et un descriptif du profil du poste.

#### ***2.4 Niveau de participation du personnel***

Des résultats de l'enquête, on a pu déduire que 80 % des entreprises de l'échantillon pensent que l'implication du personnel constitue un facteur très important de la réussite du système qualité. En revanche, l'effectif qui participe à la préparation, à la réalisation et à l'évaluation de toutes les actions qui se rapportent à la démarche qualité ne dépasse pas 20 % de l'effectif global. Ce constat est un indicateur qui montre que la qualité n'est pas une préoccupation de tous les membres de l'entreprise.

#### ***2.5 La formation du personnel dans les techniques de gestion de la qualité***

La formation continue représente un préalable important pour la mise en œuvre d'une démarche qualité. En effet, cette formation a pour objectif d'améliorer le niveau de qualité des produits et des services, de maîtriser les coûts de production et les coûts de la non-qualité, de maîtriser les systèmes d'autocontrôle et d'améliorer l'organisation interne.

Nous constatons que seulement 30% des entreprises enquêtées mettent l'accent sur la formation de personnel en gestion de la qualité dans le but de renforcer leur contribution à l'amélioration de la qualité.

En effet, les grandes structures disposant de moyens financiers allouent des enveloppes budgétaires importantes à la formation de leurs personnels en matière de qualité, alors que les petites structures allouent des enveloppes budgétaires modestes à cette opération. Ainsi, La formation en matière de qualité peut revêtir plusieurs

formes : (des cours 25%, des séminaires 30 %, des conférences 20%, etc.), les membres d'entreprise qui profitent le plus de cette formation sont par ordre d'importance, 30% des cadres supérieurs, 20% des cadres opérationnels, 12% des agents de maîtrise. Les responsables interviewés pensent que la formation a pour objectif de réduire les défauts 20%, les retouches 30% et les réclamations des clients 40% et partant, elle permet de garantir la conformité des produits aux exigences des clients 30%. En outre, la formation assurée concerne, à 80% des cas la gestion de la qualité et les principes de la qualité et de la certification, alors que la formation en techniques de la gestion de la qualité telles que la carte de contrôle, le diagramme d'ISHIKAWA, le diagramme de PARETO, la roue de DEMING, etc, est faiblement pratiquée et selon les responsables d'entreprises, cela est dû au fait que ce type de formation, assuré par des experts internationaux, est très coûteux et en même temps le personnel, à 90 %, ne dispose pas de base ( en langues étrangères, en statistiques) pour profiter de tels outils. Signalons que la plupart des entreprises de l'échantillon manquent de structures de gestion de la qualité ( cercles de qualité, etc.).

Par ailleurs nous avons relevé que seules 51% des entreprises de l'échantillon procèdent à une évaluation des répercussions des actions de la formation continue sur le niveau de la qualité (par exemple, une entreprise de l'échantillon recourt à la technique de *Quiz* qui cherche à évaluer la formation continue via des enquêtes auprès des collaborateurs par des auditeurs internes).

## ***2.6 Information et communication***

La mise en place d'un système d'information et de communication qualité est un outil essentiel pour le pilotage d'un projet qualité car le manque de retour d'information vers le personnel est l'un des principaux facteurs d'échec d'un tel projet. En effet, les fonctions et leurs relations au sein d'une entreprise, y compris les responsabilités et autorités, doivent être définies et communiqués afin de faciliter un management efficace de la qualité.

L'analyse du système d'information et de communication des entreprises enquêtées nous a permis d'observer que 50 % des entreprises disposent encore d'un

système traditionnel basé sur l'information écrite ( procédures, directives) et sa communication de nature descendante emprunte la voie hiérarchique alors que 40 % d'entre elles affirment qu'elles ne font rien et dans ce cas la communication interne s'appuie le plus souvent, sur le bouche à oreille issu du personnel qui participe activement au projet.

S'agissant du système d'information qualité ou tableau de bord qualité, seulement quatre entreprises utilisent ces supports pour une gestion systématique de la qualité.

L'affichage comme moyen d'information du personnel sur les problèmes de qualité est adopté par 64% des entreprises de l'échantillon. Cela ne signifie pas que les autres entreprises n'informent pas le personnel. Au contraire, elles le font mais avec d'autres moyens qu'elles jugent plus efficaces tels que les réunions (69 % des entreprises de l'échantillon) qui permettent d'informer le personnel sur les problèmes de la qualité. Les autres entreprises utilisent d'autres moyens pour informer leurs personnels sur la qualité tels que la communication informelle de l'information qualité, les petits groupes d'amélioration de la qualité et très rarement via les délégués du personnel ou le représentant syndical. Certaines entreprises (10 %), où le taux d'analphabétisme est un peu élevé, utilisent des pictogrammes pour sensibiliser et informer cette catégorie de personnel. Les objectifs assignés à la communication interne dans les entreprises de l'échantillon sont par ordre d'importance les cibles concernées, les messages à faire passer et les canaux de communication choisis.

### ***2.7 La responsabilisation du personnel***

Dans toute démarche qualité, le personnel concourt à la qualité de l'offre de l'entreprise à laquelle il appartient. Chaque personne doit savoir avec précision ce qu'elle doit faire et le cadre dans lequel elle doit le faire.

La direction doit définir clairement la mission de chacun dans l'entreprise et les relations entre les différents départements. Son représentant qualité, qui peut, par ailleurs, avoir d'autres fonctions, doit avoir une description précise de ses responsabilités et de ses missions.



Au niveau de l'enquête, la responsabilité découle de l'engagement de la direction et, par conséquent, 97% des entreprises de l'échantillon approuvent indirectement que la responsabilisation est une variable organisationnelle liée à la mise en œuvre de la démarche qualité. Toutefois, 50 % des entreprises qui encouragent la participation de leur personnel affirment que ces derniers refusent la responsabilité qu'il considère comme un danger ou un travail supplémentaire. En revanche, la responsabilisation du personnel dans la majorité des cas (80 %) n'est pas rémunérée et seulement quelques entreprises font de la politique de rémunération un outil facilitant l'implication du personnel dans la démarche qualité ( par exemple les primes variables mensuelles qui encouragent l'implication des collaborateurs : assiduité, qualité de services, créativité et innovation, meilleure performance du mois, etc.)

### ***-2.8 Engagement de la direction dans la démarche qualité***

L'implication du personnel représente un facteur clé de succès, indispensable dans la réussite de la démarche qualité et découle de l'engagement de la direction.

Celui- ci constitue le premier facteur de réussite de la mise en place d'un système qualité. Au niveau de l'enquête, 97% des entreprises enquêtées confirment cela. En effet, sans engagement personnel du dirigeant, le projet qualité ne peut aboutir. Il s'agit donc d'une variable qui a été approuvée par la grande majorité des entreprises de l'échantillon.

En effet, l'engagement de la direction générale dans les entreprises de l'échantillon :

- Mobilise le personnel pour qu'il s'implique et recherche toutes les améliorations qui font progresser l'efficacité de l'entreprise,
- Responsabilise le personnel en lui fournissant les informations nécessaires à la conduite de son activité,
- Crée des conditions favorables à l'esprit d'équipe,
- Sensibilise le personnel à la vision client.
- Rend le personnel acteur de la démarche qualité.

En guise de conclusion de cette partie empirique qui concerne l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus à la suite de l'enquête que nous avons effectuée



après d'un échantillon d'entreprises certifiées, nous pouvons tirer les conclusions suivantes :

- La prédominance dans les entreprises de l'échantillon d'une approche qualitiçienne de la qualité qui se focalise principalement sur la qualité des produits et leurs conformités aux exigences des contraintes de la certification.
- La gestion de la qualité au sein de ces entreprises est axée plutôt sur des dimensions techniques et vise l'adaptation et la modernisation des systèmes techniques (souvent de production).
- L'implication du facteur humain dans la conception de la démarche qualité est faible à cause d'un ensemble de facteurs tels que le manque d'une réelle volonté de changement chez la direction, l'analphabétisme d'une large catégorie de personnel non qualifiés, l'absence ou l'inefficacité des formations et recyclages du personnel en matière de gestion de la qualité, la faible sensibilisation et motivation du personnel autour du projet qualité, le manque de vraie structure de qualité (par exemple les cercles de qualité, le groupe d'amélioration de la qualité..), etc.
- La certification ne constitue pas un vrai projet de mise en place d'un système qualité, mais seulement un diplôme qualité qui permet à ces entreprises d'accéder au marché national et international.
- La culture et la mentalité de certains ouvriers qui refusent la responsabilité ; cela constitue un obstacle majeur dans certaines entreprises enquêtées qui se sont engagées dans une approche qualité totale qui privilégie l'implication du personnel.

Au terme de cet axe d'ordre empirique, on peut dire que l'analyse des résultats de l'enquête permet de confirmer que les responsables des entreprises de l'échantillon sont conscients de l'importance de la gestion de la qualité comme facteur de la compétitivité et que malgré les efforts déployés par les entreprises, les résultats réalisés en matière d'amélioration de la qualité ne sont pas satisfaisants. En effet, la cause de cette faiblesse est, entre autres, la non prise en considération de l'importance du facteur humain dans la réussite du projet qualité.

En effet, l'implantation d'un système qualité nécessite l'implication du personnel à tous les niveaux hiérarchiques, du simple ouvrier jusqu'au directeur général. Toutefois, le personnel doit être formé aux techniques de gestion de la qualité pour pouvoir réaliser des produits de qualité répondant aux exigences des clients. Pour ce qui est du personnel analphabète, l'entreprise doit établir des programmes spécifiques afin de remédier à cette faiblesse. En outre, la qualité (ensemble de caractéristiques attendues) ne réside pas dans une seule caractéristique objective mais dans la composition d'un bouquet cohérent, complet et pertinent, de caractéristiques appréciées par le client interne et le client externe. En revanche, la qualité doit s'évaluer au regard de la satisfaction subjective de ces deux types de client et non pas uniquement sur la base de la conformité objective des produits et services.

### **Conclusion générale**

L'environnement des entreprises est de plus en plus instable et incertain, le rythme des changements s'accélère et la mondialisation des marchés est devenue une réalité incontournable.

L'entreprise marocaine n'échappe pas à cette tendance de fond et, de plus, l'ouverture internationale scellée par l'adhésion de notre pays à l'organisation mondiale du commerce et par l'accord d'association avec l'Union Européenne est l'expression d'un choix volontariste pour davantage de compétitivité et pour une plus grande transparence <sup>(11)</sup>.

Certes, l'entreprise marocaine doit faire face aujourd'hui et plus encore demain à une concurrence acharnée.

Ces défis, qui renvoient au degré de développement des composantes innovations, recherche et développement et organisation de la production, nous renvoient aussi à l'urgence que devait et doit prendre en considération la restructuration de l'entreprise marocaine.

---

<sup>(11)</sup> – GROUPE D'AUTEUR, «*Paroles de managers* », Editions Gaëtan Morin Maghreb, 1998, P. 10.

Dans ce contexte, la qualité est un projet qui se prépare à temps et qui devient de plus en plus urgent en raison des tendances de l'économie internationale qui accélère le processus du démantèlement douanier en favorisant des affrontements commerciaux pour lesquels la qualité constitue une arme incontestable qui permet de se maintenir sur les marchés et de conquérir d'autres. La qualité s'inscrit en tête des objectifs de l'entreprise. La démarche qualité doit donc s'inscrire dans le cadre d'une stratégie globale mobilisant tous les acteurs économiques et sociaux.

Les conclusions de cette recherche nous permettent de déduire que, malgré les efforts déployés en matière de certification et l'importance accordée par les entreprises de l'échantillon à la qualité comme facteur de compétitivité, la démarche qualité n'a pas encore atteint un niveau assez important pour affronter la concurrence internationale. En effet, parmi les principales causes de cet échec, on trouve la composante humaine qui n'est pas suffisamment impliquée dans la gestion de qualité car la satisfaction des clients externes est conditionnée par la satisfaction des clients internes. En fait, la relation quotidienne de l'entreprise avec ses clients est avant tout assurée par les salariés qui ont besoin de comprendre et d'adhérer à un projet pour se l'approprier.

### **Bibliographie**

-BAROUCH, GILLES, Révolution des pratiques managériales : le changement par la qualité, AFNOR, 2013.

-BELLAÏCHE, MICHEL, La qualité, AFNOR, 2014.

-HERMEL P., *Qualité et management stratégique du mythe au réel*, édition d'organisation, 1989.

- PERIGORD, M, *Réussir la qualité totale*, éd d'organisation, 1987.

-ISHIKAWA K, *Le TQC ou la qualité à la japonaise*, édition AFNOR EYROLLES, 1984.

-MONIN J-M, *La certification qualité dans les services outil de performance et d'orientation client*, édition AFNOR, 2001.

- DANIEL F Mise en place d'une démarche qualité, AFNOR, Novembre 2004.
- .MOUGIN YVON., Quel avenir pour les responsables qualité ?, AFNOR, Septembre 2005.
- BERNARD CLAUDE Y ., Le management par la qualité totale, AFNOR, Juin, 2000.
- DURET D et PILLET M, Qualité en production, éd d'Organisation, 2001.
- ESSAMADI M. , « le management participatif en question », *in La vie économique*, vendredi 5 mars 1993.
- SOUTERAIN J- F. et FARCET P. , Organisation et gestion de l'entreprise, éd FOUCHER, 2004
- CHARPENTIER P., Organisation et gestion de l'entreprise, édition NATHAN ,1997.
- CROSBY P-B., la qualité c'est gratuit : l'art et la manière d'obtenir la qualité, Economica, Paris, 1986.
- BOERI D. , Maîtriser la qualité, tout sur la certification et la qualité totale, éd MAXIMA, 2001.
- RAY D. , Mesurer et développer la satisfaction clients, édition d'organisation, 2001.
- DETRIE P. , Conduire une démarche qualité, édition d'organisation, 2001.
- KAVALEVSKY, ALEC, Qualité dans les TPE- PME : l'âge de raison ? Maxima, 2013.
- DURET, DANIEL, Qualité de la mesure en production, édition d'Organisation, 2008.
- VLLALONGA, CHRISTOPHE, Un nouveau souffle pour la qualité : Optimisez votre système de management de la qualité, AFNOR, 2013.

-YVAN, BAREL, Organisation du travail et démarche qualité, Revue de gestion des ressources humaines, 2010/3, N° 77.

-Documentation du ministère de l'industrie et de l'artisanat : Rapports sur la certification qualité, Normes marocaines NM, 2008.