

MICROFICHE ETABLIE A PARTIR DE  
L'UNITE DOCUMENTAIRE  
N

جديدة منجزة حسب الوثيقة  
رقم:

9 2 - 3 0 5

ROYAUME DU MAROC

المملكة المغربية

المركز الوطني للتوثيق  
CENTRE NATIONAL DE DOCUMENTATION

SERVICE DE REPROGRAPHIE  
ET IMPRIMERIE

B.P. 826 RABAT



مصلحة الطباعة والتصوير  
ص.ب. 826 الرباط

F

1

Le succès de l'entreprise est le fruit d'un travail bien fait la première fois, c'est -à- dire : un produit exempt de défauts qui répond de façon adéquate aux besoins du marché.

Ce produit n'est pas dû au hasard mais à des efforts cohérents et à une volonté orientés vers la recherche de l'excellence. Sa reconnaissance par la clientèle en est l'aboutissement, il ne faut pas l'oublier.

Il n'y a pas de clients exigeants, il n'y a que des clients qui ont des besoins. L'entreprise n'a pas le choix, elle doit répondre à ces besoins, c'est une question de survie.

Le Japon, isolé sur son île, l'a bien compris. Au fil des années, il s'est taillé une solide réputation en s'implantant sur tous les marchés porteurs en tant que leader. Ce n'est pas un miracle, c'est une question de bon sens dont les principes reposent avant tout sur la notion de maîtrise de la qualité dans son sens le plus large et le plus noble.

Cette maîtrise de la qualité nécessite des efforts au niveau d'un objectif national car nous sommes économiquement solidaires de nos partenaires.

Leur réussite dépend de notre réussite et l'inverse se vérifie.

Cet objectif national doit trouver sa réponse au niveau des entreprises et par des actions volontaires. C'est l'ensemble de ces actions internes, multipliées et renouvelées, qui créera la synergie recherchée pour amorcer le redressement de notre balance commerciale.

L'entreprise doit séduire une clientèle avec des produits qui répondent à ses aspirations et lui donner confiance par une image de marque forte

La mise en oeuvre de moyens rigoureux pour satisfaire une telle ambition est légitime en soi, car personne n'aime faire un produit de second choix.

L'entreprise doit faire du "sur mesure" en conjuguant le savoir-faire, la conviction et l'action participative. C'est de cette alliance que nous pourrions espérer la reconstruction d'un système efficace doté de saines racines. Il faut oublier le "système D" individualiste au profit d'un savoir-faire partagé et accepter volontairement l'apport

des autres, c'est -à- dire redécouvrir la notion du travail d'équipe. Il faut libérer l'énergie de créativité potentielle de l'entreprise, mais seulement si nous pouvons la maîtriser et la canaliser de façon cohérente vers un but pour lequel chacun individuellement se sentira concerné.

Vers quoi les entreprises doivent-elles s'orienter ?

Vers une nouvelle culture ouverte à tous ceux qui veulent s'engager et être présents demain pour bâtir l'avenir d'un futur certain.

Cela ne veut pas dire ouverture à toutes les idées et à tous les gadgets d'un moment, mais plutôt rigueur et discipline dans le choix des options qui deviendront les vecteurs porteurs de développement. Cela veut dire aussi recherche et association d'idées innovantes et compatibles avec les orientations et les buts visés par un engagement individuel et collectif.

Les cibles « clients » doivent devenir une obsession au niveau de leur connaissance, de leur mouvance, de leur croissance et de leurs développements hybrides, car ces derniers sont par eux-mêmes générateurs de mutants porteurs (figure 1).

Dans ce contexte, l'entreprise ne doit pas non plus oublier sa raison d'être. Au contraire, elle doit valoriser deux principes qui sont encore aujourd'hui des piliers solides pour son développement :

\* Réaliser des profits, car il lui faut sans cesse investir dans des programmes de recherche, innover pour créer le futur, investir dans des équipements plus performants, mais aussi intéresser ses actionnaires tout en donnant un juste salaire à ceux qui contribuent au succès de l'entreprise.

\* Fidéliser sa clientèle en lui donnant l'assurance que les produits qu'elle met à sa disposition sont de qualité.

Cette dernière démarche, à caractère social, serait incomplète et inutile à long terme si l'entreprise ne pouvait aujourd'hui, sur le plan de sa gestion interne, obtenir la même adhésion auprès de son personnel. Il faut lui donner confiance dans l'obtention d'un produit de qualité. De cette façon, il s'associera à la qualité du produit qu'il fabrique et il deviendra le vendeur si la situation se présente. Il faut donc penser l'approche en étudiant en tout premier lieu son intégration dans l'entreprise.

**Intégrer la qualité dans l'entreprise : une volonté.**

La qualité est le résultat des efforts conjugués de toutes les disciplines requises pour son obtention. Il est donc indispensable de définir la qualité puis de savoir qui sont les acteurs, car elle n'est pas et ne sera jamais le fruit du travail d'un seul homme et encore moins d'un "responsable" de la qualité. Quelle que soit sa définition, elle doit tenir compte des besoins des utilisations du produit. Quelle que soit sa définition, elle doit tenir compte des besoins des utilisateurs du produit. Quel que soit le mode d'application, elle doit permettre à chacun de trouver sa place naturelle et des responsabilités légitimes qui l'obligent à s'engager individuellement et à être responsable de ses actes.

Il faut définir clairement des missions, au niveau de chaque service, mais aussi créer des projets d'entreprises qui seront revus annuellement par le Président et auxquels chacun devra contribuer.

Ces missions et projets doivent permettre à chacun de mesurer sa propre performance et de chercher des moyens pour améliorer une situation et non trouver des coupables.

Toutes les fonctions de l'entreprise doivent y être associées, que ce soit le développement, les achats, la production, la finance ou le personnel. Il faut créer une chaîne de confiance, un comité permanent d'amélioration de la qualité dans l'entreprise. La qualité doit devenir la culture qui réunit tout le personnel, car nous avons appris à bien faire et nous voulons bien faire.

**Les étapes indispensables pour obtenir la qualité.**

**Les idées :**

C'est une réflexion indispensable à partir de laquelle l'entreprise doit élaborer son plan d'action pour améliorer sa performance.

Connaissant de façon objective la situation présente de l'entreprise et son environnement, il faut dans un premier temps projeter cette image dans l'avenir. Cela revient à dire : si nous le faisons aujourd'hui, qu'advient-il de notre entreprise? Un diagnostic qualité est la démarche logique qu'il faut préconiser car il met en évidence les lacunes et les dysfonctionnements de l'entreprise.

Doit-on changer ses habitudes, modifier sa façon de produire? Comment se compare-t-on à sa concurrence réelle? Peut-on mieux réagir dans un milieu incertain?

En fonction des réponses, l'entreprise doit remettre en cause son style de management.

Les projets ne doivent pas être nombreux mais se concentrer sur deux ou trois buts essentiels et réalistes qui demandent un effort compatible avec les ambitions du personnel et les contraintes d'un

environnement sans lequel l'entreprise n'existerait pas.

La stratégie doit être connue par l'encadrement car elle explique les étapes de la réalisation d'un plan en fonction de ses ambitions.

Les investissements, qu'ils soient d'ordre financier, humain ou matériel, doivent faire l'objet de priorités échelonnées dans le temps. Par exemple, doit-on accorder la priorité aux nouveaux produits ou investir dans un nouvel équipement pour améliorer la qualité des produits actuels? Le choix dépend de la connaissance des objectifs à atteindre et du retour sur investissement de chaque décision. Il ne faut pas négliger le long terme pour les profits à court terme.

Investissement signifie aussi budget; rien n'est gratuit, même pour améliorer la qualité. Il faut donc associer à chaque décision potentielle un budget réaliste.

La politique qualité de l'entreprise n'est pas chose facile à établir car ce n'est pas un slogan publicitaire mais une ligne de conduite à suivre. Elle doit être le fruit d'une réflexion profonde et partagée puis il faut la faire connaître. La solution est de l'écrire et d'en faire un engagement. La politique qualité doit devenir la référence à partir de laquelle tous les services établiront leur plan. Le plan qualité de l'entreprise n'aboutira que si la politique est réellement intégrée dans tous les services et non attribuée à un service qualité isolé.

Pour que cette politique serve utilement de guide et de référence dans le cadre des objectifs de l'entreprise, il faut décrire les règles du jeu dans des procédures. Des procédures écrites n'alourdissent pas le système et ne sont pas des contraintes. Bien conçues, elles aident les individus à mieux connaître leur rôle, leurs prérogatives mais aussi leurs devoirs.

**L'Architecture :**

Une fois les idées organisées, il faut mettre en oeuvre les moyens et les ressources pour que les ambitions de l'entreprise se concrétisent.

Structurer l'organisation revient à définir des postes : qui fait quoi dans l'entreprise? Cette approche, même si elle est aujourd'hui remise en question par le décloisonnement des fonctions, est encore nécessaire; l'homme a besoin de chefs. Il faut donc définir une organisation avec ses responsabilités. Dans le cadre de cette définition, il ne faut pas oublier le « Monsieur Qualité » de l'entreprise, il doit être à part entière un manager au même titre que ceux des autres fonctions de l'entreprise.

sinon la qualité sera considérée comme une préoccupation secondaire et elle sera alors ignorée des autres managers.

Il faut décrire le contenu de chaque poste de l'organigramme et responsabiliser les hommes qui les occupent. Ils seront alors motivés et adhèrent réellement aux objectifs de l'entreprise. Cette description ne doit pas être une liste exhaustive de contraintes mais plutôt une énumération d'attentes tournées vers le futur qui leur ouvriront la voie sur laquelle l'entreprise espère qu'ils s'engageront pour collaborer efficacement à ses projets.

Les hommes :

La ressource la plus importante de l'entreprise. Sans eux, qu'advient-il de l'entreprise ? L'usine aseptisée où l'homme serait un corps étranger n'est pas pour demain, et même si, cela était, il faudrait encore des hommes de bonne volonté pour la concevoir, la construire, la discipliner et l'approvisionner.

Il faut un personnel compétent, c'est-à-dire capable de répondre aux exigences des postes décrits dans l'organigramme. On ne crée pas des postes pour des hommes, mais on recrute et on sélectionne des hommes en fonction des exigences du poste. C'est un processus délicat car l'homme n'est pas l'intrant d'un système mais un partenaire à qui l'entreprise délègue des responsabilités et confie une mission suivant ses compétences et ses aptitudes.

Former le personnel n'est pas une expression vaine. C'est le seul moyen de le rendre efficace et de le garder présent tout au long des changements technologiques nécessaires pour améliorer la qualité des produits. La formation est déjà en soi une forme de reconnaissance qu'il ne faut pas négliger. La formation est une mesure préventive nécessaire pour améliorer la qualité. Elle doit s'appuyer essentiellement sur la mise à la disposition d'outils adaptés qui aideront les employés à accomplir efficacement leur travail.

L'homme recherche continuellement, selon les principes mêmes de la motivation, à améliorer son statut. L'entreprise doit, dans la mesure de ses possibilités, envisager le développement et l'épanouissement de ses employés en fonction de leurs aspirations et de leur potentiel. Néanmoins, elle doit se garder des promotions « de facilité » car elles aboutissent toujours aux conséquences ravageuses du principe de Peters ou de l'incompétence de l'entreprise par la promotion de l'incompétence.

Lorsque ces premières démarches seront devenues des réalités quotidiennes dans l'entreprise, il faudra envisager la phase de responsabilisation des employés dans un sens plus, c'est-à-dire déléguer

réellement des responsabilités non plus dans le cadre du poste mais dans celui de la recherche de l'épanouissement de chacun. C'est une démarche essentielle car sans elle on ne peut pas parler de motivation (figure 2). On ne motive pas le personnel. L'homme naît motivé. La motivation est une force interne qui crée un désir et pousse l'individu à modifier son comportement pour atteindre un but.

Pourquoi ne pas chercher à concilier les buts des employés avec ceux de l'entreprise ? Cette approche éviterait les conflits et ouvrirait sûrement les avenues de l'entreprise du futur.

La délégation de responsabilités, tel que le droit à l'autocontrôle, soutenue par la création d'un environnement propice à la motivation du personnel, pourrait libérer les cadres et les spécialistes des tâches coûteuses de contrôle et leur redonner plus de temps pour assumer leurs responsabilités premières, par exemple devenir des consultants facilitant le travail de ceux qui doivent produire.

L'entreprise doit maintenir cet état d'esprit par une information régulière à tous les niveaux, en tenant compte des préoccupations individuelles. Rapide et fiable, cette information contribuera aux actions correctives nécessaires pour prévenir les défauts et les erreurs. Nous dépendons tous les uns des autres, il faut viser l'excellence.

Un autre élément indispensable dans cette démarche est la participation de la direction. Participer ne veut pas dire soutenir la qualité. Participer veut dire prêcher par l'exemple. Les employés jugent les managers non pas sur leurs dires mais sur leurs actes. Il faut donc faire et concrétiser ce sur quoi l'entreprise s'est engagée. C'est sur ce point que les employés jugeront de l'importance de la qualité pour le chef d'entreprise.

Enfin, il faut récompenser ceux qui ont réellement contribué à l'amélioration de la qualité des produits de l'entreprise. Cette reconnaissance peut prendre plusieurs formes selon les habitudes des régions où l'entreprise est implantée. Promotions, cadeaux, lettres de citations, rencontres avec la direction, etc..., sont quelques moyens à explorer parmi d'autres. L'important est de souligner un résultat, de le reconnaître et de le faire savoir à tous ceux qui contribuent aux objectifs. La reconnaissance n'a pas de prix, il faut donc l'individualiser en fonction des acteurs.

## CONCLUSION

Le temps passe.

Tous les grands pays industrialisés intègrent la qualité dans leur stratégie commerciale mais c'est

**À chaque entreprise qu'il incombe de relever le défi de la qualité.**

**Les hommes attendent que vous leur montriez le but à atteindre mais aussi le sentier par exemple.**

**Engagez-vous personnellement dans la décennie qualité lancée aujourd'hui mais surtout contribuer activement à son succès.**

**Plus la participation sera forte, plus le succès sera votre.**

**Faites le savoir à tout votre personnel en insistant sur le fait que vous comptez sur eux.**

**L'homme aime les défis mais il a besoin d'une cause et d'un leader.**

**Responsabilisez votre personnel mais sachez aussi le reconnaître en fonction de ses résultats.**

**Dites ce que vous allez faire et faites ce que vous avez dit.**

**Créez un lieu de rencontre favorable au dialogue mais aussi pour comprendre et apprendre.**

**Le succès n'attend plus que vous.**

BORDEREAU DE SAISIE

**C.N.D**

MAROC



63510 (S)

ISN	
NONAT A 110	
NAC A 090	92-9305
CODBI A 121	
COTRA A 122	

TYPREL A 141	T	G	S	R
NOAP A 142				
NACAP A 143				

NIVUD A 131	(A)	M	C	NIVSO A 132	M	C	(S)
----------------	-----	---	---	----------------	---	---	-----

CODUD	
INDEX A C10	043.11.1
NAME A 020	

STATUT A 150	C	D	PAYS PROD. A 160	MA	TYPE BIBL. A 171	J
-----------------	---	---	------------------------	----	------------------------	---

INDICATEURS BIBLIOGRA- PHIQUES	REUNION	DICTIONNAIRE	DONNEES NUMERIQUES	THESE	TEXTE LEGISLATIF	BIBLIOGRAPHIE	CARTES (INCLUDES)	RESUME	NON CONVER- TIONNEL	
A 172	K	L	N	U	W	Z	Y	E	V	R

UNITE DOCUMENTAIRE (A/M/C)	A 120 AUTEUR ET AFFIL	CHAUVEL, A.M.
	A 220 COLLEC- TIVITE AUTEUR	
	A 230 TITRE UD	La Qualité : une nouvelle culture d'entreprise.
	A 240 A 250	TITRES TRADUITS . . . . Utiliser le bordereau 2 : données complémentaires

SOURCE : DOCUMENT GENERIQUE (M/C/S/I)	A 310 AUTEUR		
	A 320 COLLEC- TIVITE AUTEUR		
	A 330 TITRE DOCUM GENER		
	A 340	TITRE GENERIQUE . . . utiliser le bordereau 2 : données complémentaires	
	A 410 TITRE PUBLIC EN SERIE	Revue Marocaine du Droit Civil	
	A 420 VOLNUM	no. 32	A 430 ISSN

NOTES D'INDEXATION

DATIN D 100	
DATSA D 110	
DATMI D 120	

--



**FIN**

النهاية

**8**

مشاهد

**VUES**