

L'implication du personnel dans une démarche qualité un moyen de garantir la compétitivité de l'entreprise

Introduction :

L'objectif premier du management de la qualité est de satisfaire les clients en répondant à leurs exigences, mais la satisfaction des clients externes ne peut être en aucun cas atteinte la satisfaction des clients internes (personnel,...) cela signifie que le produit ou le service vendu par une entreprise doit répondre aux exigences de ses clients.

Avec le développement de l'importance du capital humain— d'une part par rapport au capital financier, et d'autre part par le développement du chapitre 6 (Management des ressources) dans les exigences des normes série 9000-le management de la qualité ne peut plus se concentrer seulement sur la production ou la conception. La gestion du capital humain doit devenir elle aussi une priorité en termes de qualité. Or, assurer cette gestion des ressources humaines « de qualité » c'est s'investir dans la planification de son activité externe d'emploi et de carrière, dans le management des compétences, dans l'utilisation d'outils de mesure de la performance des collaborateurs, sans oublier dans le suivi de leur satisfaction et de leur implication dans leur travail et de leur attachement à leur entreprise. Les processus sur lesquels repose le système de management de la qualité (SMQ) s'appliquent d'ailleurs aussi bien à la fabrication qu'au recrutement, à la formation, la gestion de carrière et au management des compétences.

Les huit principes de management de la qualité sont définis dans l'ISO 9000-2000 et dans l'ISO 9004-2000 systèmes de management de la qualité- lignes directrices pour l'amélioration des performances, parmi ces principes :

L'implication du personnel :

« Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ».

L'ISO 9001-2000 exige que les compétences du personnel soient connues et évaluées pour s'assurer que la réalisation de leurs activités est faite avec efficacité. De plus, le personnel doit avoir conscience de l'importance de leurs activités et de leurs contributions à la réalisation des objectifs.

Nous allons avoir ce principe avec plus de détail

Les entreprises qui marchent le mieux à travers le monde, sont celles qui ont une bonne compréhension du mot « client », et qui ont réussi à susciter une sorte polarisation

de l'ensemble du personnel autour du client. Le client achète un service, au Japon on ne vend pas des voitures, mais un service personnalisé de locomotion individuelle. Cela signifie des relations personnelles avec le client, une maintenance, un suivi qui vont bien au-delà du simple acte d'achat par le client.

Et c'est pourquoi dans les entreprises qui réussissent, la dimension humaine est fondamentale, le salarié se comporte avec le client comme son chef se comporte à son égard si l'on veut que le salarié ait un comportement intelligent et aimable vis-à-vis du client, encore faut-il que le manager en fasse autant par rapport au salarié. La dimension humaine se situe donc en amont de la réussite de l'entreprise.

L'implication décrit entre l'organisation et les personnes, l'implication du personnel devient une nécessité incontournable, avec les évolutions de travail, les compétences relationnelles constituent un véritable enjeu pour les entreprises, et ces compétences sont étroitement liées à l'engagement des personnes dans l'entreprise.

On ne peut pas impliquer les personnes : ce sont elles qui décident de s'impliquer en raison de facteurs qui leur sont propres. L'organisation, elle ne peut que créer les conditions pour favoriser leur implication. L'implication est à rapprocher de la motivation et de la satisfaction :

L'implication est la cause de la motivation et la conséquence de la satisfaction.

Avec la complexité des situations de travail, en gestion des ressources humaines, il ne faut pas seulement prendre en considération ce qui concerne ce qui touche au travail mais aussi tout ce qui est extérieur au travail.

Tout dépend des personnes et de leurs représentations du travail ainsi que ce qu'elles en attendent.

Ce qui est valable aujourd'hui ne le sera pas forcément demain, puisque tout change en permanence.

Pour que la démarche qualité soit un succès, la participation engagée du maximum de salariés est primordiale. La mobilisation des salariés de l'organisme, certes complexe à assurer, est la meilleure garantie de réussite.

management de l'attachement professionnel :

Le terme d'« attachement professionnel » n'apparaît pas dans la norme ISO 9004 car le terme d'« implication » lui est préféré. La norme ISO 9004 (§5.2.2) demande que l'organisme identifie également les besoins et les attentes de son personnel en termes de reconnaissance, de satisfaction professionnelle et de développement. Ces considérations

permettent d'assurer une implication et une motivation des personnes les plus fortes possible ».

L'implication dépend de nombreux facteurs tels que le développement des compétences, le niveau de satisfaction, la réponse aux attentes individuelles, le style de leadership, la reconnaissance, la récompense, la formation, etc.

Sandra Bellier-Michel définit l'implication comme suit : « l'attachement au travail, c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie. la personne impliquée se définit elle-même au travers de son travail, et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle ».

D'autres auteurs « Ladahl et Kejner en 1965 » la définissent comme : « le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même ».

Selon v.Vroom, pour mesurer l'implication au travail d'un collaborateur, il faut lui demander s'il pense à son travail à son retour le soir chez lui.

assurer l'engagement de ses salariés :

pratiques et définitions :

Il faut tout d'abord préciser que rechercher l'implication de ses salariés telle que décrite dans la norme ISO 9004-2000 ne suffit pas, il faut avoir à l'esprit que le terme « implication » est utilisé dans la norme telque nous l'entendons dans le langage courant. C'est-à-dire à la place du concept d' « attachement professionnel », cet attachement professionnel se construit sur la base de deux comportements distincts et complémentaires : l'engagement (job involvement en anglais) et l'engagement l'implication (work commitment).

l'engagement :

L'engagement de l'homme dans son emploi est conditionné par l'importance que porte le salarié à son métier et par l'intérêt que porte aux valeurs de ce travail, le salarié s'engagera d'autant plus qu'il valorise son emploi en tant qu'activité et expérience de vie, en l'associant à des valeurs comme le sens de la réalisation (base de l'amélioration continue) ou la reconnaissance sociale. Le salarié cherche à se rendre utile et à s'améliorer continuellement dans son métier.

On ne demande plus seulement aux personnes d'assurer leurs tâche dans le respect des règles (vision tayloriste/fordiste). on assiste au développement de nouvelles compétences qui nécessiteront l'engagement de la personne dans ce qu'elle fait : savoir réagir rapidement à chaque situation (savoir-être), c'est le cas dans les démarches d'amélioration de la qualité (savoir détecter les problèmes les plus rapidement possible dans le cycle de fabrication), dans

les secteurs du service où les compétences relationnelles sont primordiales, dans les secteurs en mutation rapide demandent une capacité d'adaptation et de réactivité très importante.

La théorie de l'engagement largement développée par deux français, Jean-Léon Beauvois et Robert Vincent joue, professeurs en psychologie sociale montrent que les individus ont du mal à changer d'opinion ou de comportement s'ils ont été amenés auparavant à s'engager dans une direction donnée.

Par exemple, avant le départ en formation d'un collaborateur, le manager identifie avec lui, les actions qu'il devra réaliser à son retour. Cet entretien fait acte d'engagement.

On constate que cette acceptation en amont de l'action de formation modifie les comportements du salarié. Pendant la formation, il se comporte de manière active et il essaie d'obtenir la réponse à ses questions pour continuer à s'engager dans la même direction et atteindre l'objectif fixé.

L'implication :

Ce terme souvent synonyme d' « implication organisationnelle » décrit l'état d'esprit d'un salarié à l'égard de son entreprise en tant qu'environnement professionnel.

Elle est définie comme l'attachement psychologique d'un individu envers son organisation. Cet attachement se traduirait par une forte croyance de l'individu dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester (Mowday et al 1982).

L'implication du salarié ne décroît pas forcément en même temps que son engagement dans le travail (tableau III-1). Des études tendent à prouver qu'un salarié plus impliqué qu'un autre dans son entreprise se désengagera moins rapidement.

Tableau III-1 : niveau d'attachement et impact sur la qualité

	Engagé	Désengagé
Impliqué	Salarié satisfait et motivé, il a cœur de faire correctement son travail dans un esprit de qualité. Il restera malgré une proposition externe intéressante.	Toujours attaché à son entreprise. Le niveau de qualité de son travail risque de baisser si l'entreprise ne cherche pas à répondre à ses exigences.
Désimpliqué	Le salarié ne reste que pour l'intérêt de son travail, le niveau de qualité de son travail dépendra de son sentiment envers son responsable	Salarié démobilisé pour lequel le niveau de qualité de son travail n'est pas une préoccupation.

Source : Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005, p 75).

résultats à atteindre :

- **Soutenir ses salariés :**

Soutenir ses salariés consiste à les aider à tenir leur emploi avec succès, répondre à leurs attentes et développer leurs compétences pour maintenir employabilité. Pour assurer ce soutien l'organisation doit donc déjà commencer par savoir quelles sont les motivations de ses salariés. Ces motivations dépendent directement de la relation qu'entretiennent les salariés avec le travail et le monde de l'entreprise.

- **Créer des équipes de soutien :**

Une démarche efficace dans ce sens consiste à former des équipes de petits groupes rassemblés autour d'un objectif commun définissent leurs propres objectifs et leurs propres approches. C'est le collectif qui est responsable de la réussite. Les équipes diffèrent des groupes de travail sur plusieurs aspects :

- Les participants ont un engagement commun envers un objectif fédérateur auquel ils croient tous et qui transcende les priorités individuelles ;

- La position du leader est partagée et non pas détenue par une personnalité forte et unique ;
- la performance n'est pas jugée seulement d'après les contributions individuelles, mais également d'après les « productions collectives », qui reflètent les efforts conjoints de tous les participants ;
- les débats ouverts sont privilégiés lors des réunions, au détriment des ordres du jour « venus d'en haut » ;
- les membres de l'équipe travaillent vraiment ensemble et ne délèguent pas leurs tâches à des subordonnés ;

L'encadrement joue un rôle important dans le succès des équipes. Les études montrent que les approches suivantes augmentent les chances de réunir des équipes performantes :

- le projet doit avoir du sens, ainsi que des normes de performance et une direction bien définies ;
- il faut veiller à la création d'un environnement positif dès les premières rencontres ;
- les membres de l'équipe doivent fixer dès le départ des règles claires en matière de participation, d'ouverture, de débat et d'engagement ;
- pour entretenir leur motivation, les membres de l'équipe doivent se fixer quelques objectifs immédiats centrés sur les tâches, ce qui leur permettra d'engranger leurs premiers succès très tôt dans le processus ;
- il ne faut pas oublier de convier des personnes extérieures à l'équipe à apporter de nouvelles idées et informations ;
- si possible, les membres de l'équipe doivent passer beaucoup de temps ensemble afin d'encourager les élans créatifs et l'adhésion personnelle ;

- au-delà des compensations directes, les responsables doivent encourager leurs équipes

en leur accordant de la considération.

Renforcer le soutien d'appartenance :

Les entreprises performantes partagent la caractéristique et la capacité de développer chez leur personnel un sentiment d'appartenance élevé qui se traduit par un engagement, un état de mobilisation et un rendement supérieurs.

Six facteurs de gestion responsables du sentiment d'appartenance :

- La perception de respect et de considération par l'employé et le cadre de la part de ses supérieurs ;
- la perception que l'entreprise accorde beaucoup d'importance à la qualité et au service, à la clientèle ;
- Une tâche et des responsabilités claires.
- Une tâche stimulante ;
- la qualité de l'information diffusée au personnel sur les orientations et sur les activités de l'entreprise ;
- la perception d'efficacité administrative.

Différencier engagement et implication :

Il convient d'identifier les salariés attachés à leur entreprise en différenciant leur implication et leur engagement. Il ne s'agit pas de coller une étiquette à chacun mais de régler rapidement des problèmes ou des incompréhensions qui peuvent coûter à l'entreprise la perte de compétences dont elle a besoin pour assurer la continuité de son activité et satisfaire ses clients.

Méthodes :

Après avoir responsabiliser le service des ressources humaines, pour la mise en œuvre des méthodes et des outils de collecte des données et leur analyse, l'organisme :

1) identifier le niveau de mobilisation :

C'est dans le cadre du diagnostic, que ce soit lors du recrutement ou des entretiens de développement. Il est possible d'identifier la volonté d'investissement personnel et de coopération des candidats/salariés dans leur (future) fonction.

2) *identifier l'orientation professionnelle :*

Les attentes des salariés peuvent être orientées soit vers leur activité professionnelle soit vers leur carrière dans l'entreprise.

3) *rendre l'engagement réciproque :*

Lorsque l'orientation professionnelle est connue, les managers doivent apporter une réponse aux salariés qui attendent que leur entreprise s'implique en retour. Les salariés veulent se sentir importants au sein de l'entreprise à laquelle ils donnent tout leur temps. Au manager de fournir la réponse quotidienne à ces attentes.

4) *Aider les salariés à s'impliquer :*

Pour cela, le manager rassemble régulièrement ses collaborateurs et les implique dans la définition des objectifs qu'ils devront atteindre, leur donne accès à la prise de décision concernant leur emploi, en descendant les informations provenant de la direction et en remontant suggestions et opinions provenant de son équipe.

5) *rendre les processus transparents :*

L'engagement ne peut intervenir qu'à la condition que l'occupant comprenne le processus dans lequel il est impliqué et connaisse l'impact de son travail pour l'entreprise et ses collègues.

Chaque manager devra faire évoluer sa culture d'entreprise et aider ses collaborateurs à prendre conscience de leur rôle dans la performance de l'entreprise, leur place dans sa stratégie à moyen terme et les aider à se projeter dans l'avenir (de l'entreprise). Pour cela, il faudra sans nul doute commencer par définir clairement les responsabilités et autorités, utiliser la rotation des emplois pour que chaque salarié puisse comprendre les activités des personnels le précédant ou le suivant dans le processus auquel il appartient.

6) *Aider ses collaborateurs à se projeter dans l'avenir :*

Les managers peuvent améliorer le niveau d'attachement professionnel en réfléchissant avec chaque membre de leur équipe à leur avenir dans l'organisation (plan de carrière) et dans leur emploi (plan de formation) en fonction du développement de leurs compétences et de leurs attentes.

Le manager assurera également le maintien de l'employabilité par la formation continue.

7) *répondre aux exigences individuelles :*

Les exigences des salariés cumulent leurs besoins (manger, se vêtir ou avoir un toit) et leurs attentes (être payé autant qu'un collègue occupant le même emploi, travailler pour un patron honnête, etc.). Si ces exigences sont légitimes, y répondre améliorera durablement le sentiment d'attachement.

Répondre aux exigences des salariés :

La base de la qualité est de répondre aux exigences des clients pour assurer leur satisfaction. En matière de gestion du capital humain, le personnel de l'organisme est considéré comme filtre supplémentaire entre le produit ou service vendu par l'entreprise et le client.

Dans son chapitre (5.2.2), la norme ISO 9004 stipule que « le succès de l'organisme dépend de la compréhension et de la satisfaction des besoins et attentes, présents et futurs des clients [...] comme des autres parties intéressées. [...] pour comprendre et répondre aux besoins et attentes [...] il convient qu'un organisme identifie ses parties intéressées et conserve une réponse équilibrée face à leurs besoins et attentes, traduire les besoins et attentes identifiées en exigences.[...] »

Ces exigences peuvent être classés en trois types :

- *les exigences exprimées*, qui sont clairement explicites. Par exemple, le salarié qui souhaite prendre ses congés lors des vacances scolaires pour pouvoir partir avec ses enfants ;
- *les exigences implicites*, qui ne sont pas formulées mais auxquelles l'organisation doit répondre, par exemple, le salarié qui attend d'être traité avec respect et équité ;
- *Les exigences latentes*, dont le salarié n'a pas encore conscience mais qui deviendront importantes dans l'avenir. Elles peuvent intervenir lors de changements dans la vie professionnelle ou personnelle du salarié. Par exemple, des horaires moins lourds lors de la naissance d'un premier enfant ou une augmentation qui semble méritée après une promotion.

Parler de besoins, nous conduit à se référer à la théorie de A.Maslow, qui décrit la hiérarchie suivante des besoins :

- *Les besoins psychologiques ou d'existence :*

L'être humain a besoin de survivre sur terre, il exprimera donc ses besoins psychologiques. De part sa constitution, il lui est nécessaire de se nourrir, de s'habiller, de se loger, ce sont des besoins fondamentaux.

- *Les besoins d'appartenance :¹*

Recevoir : être informé, comprendre...

Emettre : s'exprimer, être écouté...

Etre relié : établir des échanges, des relations, des coopérations, se regrouper en associations, travailler en groupe, être un élément actif du réseau...

- *Les besoins d'estime de soi :*

Connaître ses valeurs, ses buts, se situer...

S'estimer, avoir confiance en soi, en ses compétences, être autonome...

Avoir de l'influence, des responsabilités, de l'autorité, du pouvoir...

Etre estimé par les autres ;

Etre considéré, avoir un statut social, être respecté...

- *Les besoins d'accomplissement :*

Epanouissement personnel, accomplissement ;

Initiative, créativité ;

Pleine utilisation et développement de ses capacités.

Cette pyramide a eu l'avantage en son temps de présenter la diversité des aspirations humaines. Elle a permis de montrer que l'individu ne pouvait seulement se contenter d'un salaire pour accepter son travail.

Ce modèle reste cependant limité par la relation trop simple qu'il établit entre un niveau de besoin et un comportement. En étant universel, il devient simpliste.

Concernant les attentes, les plus courantes sont de plusieurs types :

-*Les conditions de travail* : exemple : l'envie d'avoir des horaires de travail flexibles,...

-*L'équilibre vie privée/vie professionnelle* : aménagement du temps de travail pour assurer une souplesse suffisante (sans pour autant précariser l'emploi), d'autres arrangements spécifiques comme le télétravail ;

-*L'égalité des chances entre hommes et femmes* ;

-*L'accès à la formation continue* : l'entreprise étant le premier lieu d'apprentissage et de développement personnel, assure la formation de son personnel ;

-*Le développement de l'employabilité* : les salariés se substituent de plus en plus à l'entreprise en prenant en charge par eux-mêmes leur propre amélioration continue ;

-*Les perspectives d'évolution* : l'absence de perspectives d'évolution professionnelle que ce soit en termes d'emploi, de développement des compétences ou de promotion sociale, agit directement sur le niveau d'implication du personnel ;

-Le respect : les salariés attendent du respect, que ce soit envers eux-mêmes, mais aussi envers leurs idées et leurs attentes, base de toute relation d'attachement ;

-Implication dans les décisions : dans le cadre du paragraphe 6.2.1 l' « implication des personnes », les salariés doivent être impliqués dans les décisions qui les concernent et selon la règle de l'amélioration continue, exprimer leurs propositions d'amélioration et de donner leur opinion. Le dialogue et la concertation sociale étant importantes pour le maintien d'un bon climat de travail ;

-L'équité : l'équité est le sentiment du salarié qui évalue ce qu'il reçoit en retour de son travail ;

-L'éthique : l'implication dépend de plus en plus du respect qu'aura l'entreprise pour certaines normes comportementales correspondant aux valeurs de ses salariés ;

-La mobilité professionnelle : afin qu'il puisse se projeter dans l'avenir, l'entreprise doit élaborer un chemin personnalisé qui prend en compte les attentes de chaque salarié et ses capacités de développement ;

-Le développement de l'autonomie : avoir l'autonomie d'organiser son propre travail est source de satisfaction et savoir que l'on a la confiance de son encadrement, source d'implication.

Résultats attendus:

1- renforcer l'implication : répondre aux exigences de ses salariés revient à valoriser la recherche de leur bien être. Peu importe que ce soit pour des raisons humaines ou calculées (« un homme motivé en veut deux ») ;

2-prouver l'implication de la direction : les employeurs doivent trouver de nouvelles façons de prouver à leurs employés qu'ils sont pas des outils parmi d'autres moyens de production mais des êtres humains ayant des besoins et des attentes ;

3-hiérarchiser les attentes : la hiérarchisation des exigences permet de connaître l'ordre dans lequel il convient d'orienter son action afin d'avoir le bras de levier maximum sur l'amélioration de l'attachement et la satisfaction.

Responsabilités :

Dés qu'il s'agit des préoccupations des salariés , le manager est en première ligne pour identifier les exigences de ses collaborateurs et y répondre. Le rôle de direction des ressources humaines (DRH) est de lui fournir les outils et méthodes de questionnement qui lui permettent d'identifier et de répondre aux exigences.

Quant à la direction, elle devra maintenir sa mobilisation afin de réellement écouter ce que les salariés ont à dire.

Méthodes :

- identifier les exigences des salariés ;
- hiérarchiser les attentes ;
- Analyser les exigences ;
- Prendre en compte l'évolution des exigences selon l'ancienneté ;
- répondre aux attentes de tous ses salariés.

Les instruments de suivi et de mesure :

Les attentes des salariés évoluent constamment et seul un questionnement régulier permet d'anticiper et de répondre à ces changements.

Les principaux indicateurs de suivi des actions d'améliorations menées par l'entreprise sont qualitatifs (niveau de satisfaction) et quantitatifs qui sont référencés ci-dessous :

Taux de turnover :

Le turnover, ou rotation du personnel, est calculé comme suit :

Taux de turnover = nombre de salariés restant / effectif moyen × 100

Par exemple, si 10 personnes quittent une entreprise de 40 personnes sur une période d'un an, l'entreprise a un taux de turnover de 25% par an.

Taux de stabilité ou de survie :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à maintenir les nouveaux salariés dans ses effectifs. Cette mesure appliquée aux nouveaux arrivants permet d'évaluer indirectement l'efficacité du recrutement.

Taux de stabilité = Nombre de candidats restant un an / Nombre de candidats recrutés × 100

Absentéisme :

Cet indicateur est le moyen le plus évident de connaître le niveau de satisfaction de ses salariés sur une période donnée. Il peut éventuellement donner quelques pistes d'amélioration si par exemple un seul manager fait face à l'absence de son équipe. Mais les raisons réelles devront être identifiées en entretien.

Taux d'absentéisme = Nombre de jours de travail perdus / Nombre de jours de travail disponibles × 100.

Niveau des salaires :

Cet indicateur permet de suivre le niveau des salariés comparé marché. Détailler cet indice par métier peut être très utile pour faire face à des demandes injustifiées d'augmentation (si les salariés sont plus hauts que ceux du secteur) ou anticiper un mouvement d'insatisfaction (si les salariés sont plus bas que ceux du secteur).

Niveau de salaire = $\text{Salaire moyen du secteur} / \text{Salaire dans l'entreprise} \times 100$.

Ces différents ratios permettent de savoir immédiatement si les managers ont su ou non répondre aux exigences de leurs collaborateurs. Mais si ces indicateurs permettent d'identifier les catégories de personnel concernées, ils n'indiquent pas aux responsables quelles sont les raisons qui ont permis d'améliorer (ou ont dégradé) le niveau d'attachement à l'entreprise.

Le meilleur outil, (pour répondre aux recommandations de la norme ISO 9004-2000) pour savoir si le manager a apporté une réponse adaptée aux exigences de ses salariés, et le cas échéant pour savoir quels sont les points d'amélioration, est l'enquête de satisfaction interne.

suivre la satisfaction interne :

Pour éviter toute insatisfaction qui pourrait dégénérer en conflit et avoir un effet sur la qualité des produits ou services fournis aux clients.

définition de la satisfaction :

La satisfaction est l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle espère en retirer.

La satisfaction et la non satisfaction sont des résultantes possibles de la rencontre entre l'homme et ses comportements, d'une part, et les situations professionnelles et ce qu'elles procurent, d'autre part.

La forte implication peut générer des insatisfactions dans la mesure où le salaire très impliqué a de fortes attentes à l'égard de son travail qui sont difficiles à combler.

La satisfaction est un indicateur de motivation, elle n'est pas une cause de motivation, la satisfaction découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience.

Avantages de la satisfaction des salariés pour l'entreprise:²

- Amélioration de la productivité : des salariés à l'aise dans leur milieu professionnel assure une meilleure productivité et acceptent plus aisément les changements.
- Amélioration de la fidélisation, avec un moindre turn-over et des coûts de formation initiale diminués.
- Préservation de la « mémoire de l'entreprise » et de son capital intellectuel. L'entreprise prend moins le risque de voir partir commerciaux (et clientèle) ou agents de production (et secret de fabrication). En outre, là aussi, il y a minoration des coûts de (re)formation.
- Baisse du coût de recrutement et de formation initiale comme vu précédemment
- Possibilité de conserver et d'attirer les compétences et les employés de haut niveau.
- Renforcement de l'image et de la réputation de l'entreprise, qui attire et fidélise ses clients et ses collaborateurs.
- Engagement et loyauté des salariés plus forts, avec participation plus importante à la vie de l'entreprise.
- Fierté des salariés, qui deviennent acteurs du changement et de l'amélioration des performances.

L'optimisation de la gestion des ressources humaines passe par un travail nécessaire sur quatre points clés :

- 1-Formation : la formation et le développement des salariés
 - Permettre aux collaborateurs d'accéder à des opportunités de formation, de développement et d'apprentissage continu, améliore la compétitivité et la réputation de l'entreprise, tout en renforçant les compétences et la satisfaction du personnel.
- Sur le plan économique, ces actions de formation se traduisent par:
- Une meilleure qualité de la clientèle, et un plus grand nombre de clients, séduits par l'engagement-qualité.
 - Une plus grande productivité, motivation, fidélité et satisfaction du personnel, des salariés mieux formés et moins soumis aux aléas de l'évolution des postes de travail, auront des exigences morales plus fortes à l'égard de leur travail (mais aussi de l'entreprise). Ils seront plus flexibles aux changements et aux nouveautés.
 - Un avantage concurrentiel, permet de distinguer l'entreprise dans son secteur d'activité
 - Une amélioration de l'image de l'entreprise.

2-Conditions de travail et bien être des salariés :

Forger une réputation d'employeur responsable et gagner un avantage concurrentiel en attirant et en conservant les meilleures compétences.

Pour ce faire, il faut notamment assurer au personnel des conditions de travail saines et sûres :

- En respectant scrupuleusement les règles d'hygiène et de sécurité

Un environnement de travail sûr est économiquement intéressant: diminution du taux d'absentéisme pour maladie et/ou accident du travail et minoration du coût financier des procédures judiciaires.

- En assurant les meilleures conditions professionnelles possibles

Le bien être professionnel des salariés et le respect de leurs droits permettent d'attirer et de retenir une équipe plus fidèle et motivée qui s'engage de manière proactive dans la réussite de l'entreprise et accepte plus facilement de s'adapter aux changements et aux évolutions. Le climat social est meilleur, les conflits moins nombreux et se règlent plus aisément par la négociation. Diminution ainsi du risque de mouvements sociaux (grèves, etc.), qui perturbent l'activité, ternissent l'image de l'entreprise et ont des répercussions économiques négatives.

3-Intéressement, participation :

Une rémunération attractive et évolutive est une source importante de satisfaction et de fidélisation des salariés. L'entreprise doit définir une politique salariale personnalisée et transparente, en ligne avec ses valeurs et sa stratégie. Pour assurer la motivation des salariés, ceux-ci peuvent être associés aux résultats de l'entreprise via: l'Intéressement, la participation et l'actionnariat salarié.

L'objectif est d'associer financièrement les salariés aux résultats de leur entreprise tout en permettant à celle-ci de développer ses investissements.

Participation et intéressement offrent des avantages d'exonération de charges sociales pour l'entreprise. Pour le salarié, les sommes versées dans le cadre de la participation sont exonérées de charges sociales et d'impôt sur le revenu sous condition de blocage pendant 5 ans.

4-Diversité et non-discrimination :

La diversité dans une entreprise est une richesse qui génère:

- ▶ Une amélioration du profil de l'entreprise, l'insertion de jeunes en difficultés ou d'handicapés démontre, par exemple, que l'entreprise parvient à équilibrer performances et responsabilité sociale.
- ▶ La facilitation du recrutement, de la motivation et de la conservation des employés. Généralement, les personnes vulnérables sont particulièrement attachées à leur travail et font preuve d'une plus grande fidélité.
- ▶ Des idées professionnelles et marketing innovantes. Plus votre personnel est diversifié, plus l'interaction entre les membres sera enrichissante, produisant des idées plus variées qu'un group endogamique, ou du même sexe, âge...

Pour y parvenir il est nécessaire de prévenir les discriminations à l'embauche mais également dans l'emploi (salariales, de traitement, ...). Vous contribuerez ainsi à l'égalité des personnes quelque soit leur âge, sexe, origines, lieu d'habitation et à lutter contre la discrimination des personnes handicapées.

Des lois interdisent ces discriminations mais, dans la pratique, elles sont encore trop souvent constatées.

Favoriser la fidélisation du personnel :

On entend de plus en plus dire que la différence entre les entreprises qui réussissent, contrairement à celles qui stagnent et disparaissent, réside dans la satisfaction du client et dans la qualité du personnel qui y travaille.

L'entreprise permet au chef de réaliser ses rêves et répond à ses ambitions, pourquoi ne le ferait-elle pas pour ses employés. Le chef d'entreprise reste fidèle à son entreprise parce que ce lieu lui permet de vivre, avec beaucoup de liberté, ses aspirations, ses ambitions, ses rêves, sa vision et ses potentialités. Et si c'était la même chose pour les employés? Il ne resterait alors qu'à leur offrir ce lieu de réalisation contenant de la liberté d'action. C'est probablement cela une entreprise attrayante.

Lorsque l'on parle de fidélisation du personnel, on parle de donner aux employés des raisons d'apprécier et de demeurer au sein de l'entreprise. Cette fierté de travailler à un endroit plutôt qu'à un autre provient de différentes sources. Un employé peut être fier :

- Du produit fabriqué par l'entreprise;
- Des personnes avec qui il travaille;
- Des valeurs qui y sont véhiculées;

- Des clients que l'on dessert;
- Des conditions de travail;
- Du rôle social que joue l'entreprise;
- De la technologie utilisée;
- Des possibilités de développement offertes;
- Etc.

On peut aussi affirmer que plus le chef nomme sa vision et la partage, plus il trouve des personnes pour y adhérer avec passion. Également, plus le chef exprime clairement où il veut aller, plus il va s'y rendre rapidement. Par conséquent, plus un employé connaît la direction que prend l'entreprise, plus il connaît ses objectifs clairement et plus il s'y rend rapidement. Il augmente ainsi sa confiance en l'entreprise, en lui et aux autres, tout cela en travaillant dans ses forces, dans sa passion.

Réussir dans l'entreprise et sentir qu'on est un élément important de la réussite de celle-ci, voilà un élément essentiel dans la fidélisation de son personnel.

La maîtrise du turnover est d'autant plus importante dans une démarche qualité que la rotation du personnel peut créer une discontinuité du service apporté au client (mettant en danger les relations de l'organisme avec celui-ci) et peut rapidement entraîner de coûteuses non-conformités qui commenceront par la baisse de la qualité.

La qualité est liée à la fidélisation, dans le sens où fidéliser ses salariés revient à stabiliser l'expertise et les compétences de ses ressources humaines. En évitant de devoir sans cesse former de nouveaux salariés, les économies réalisées permettent d'investir davantage en formation continue et d'assurer ainsi l'amélioration continue des compétences et de l'expertise des salariés. Ce qui revient à assurer la maîtrise de la qualité de ses produits ou services et donc directement à satisfaire ses clients.

favoriser la communication :

De la même façon qu'il semble difficile de satisfaire ses clients si ses salariés ne le sont pas, il semble ardu de bien communiquer avec ses clients si l'on ne communique pas en premier lieu avec ses salariés.

Cliniquement, la communication est le moyen d'établir le lien entre le dirigeant de l'entreprise et les salariés qui la composent, verticalement par la hiérarchie et horizontalement au sein des équipes. On retrouve cette exigence de communication dans plusieurs paragraphes

de la norme ISO 9004-2000, la responsabilité de cette communication repose en premier lieu sur la direction.

Dans son chapitre (5.5.1) « responsabilité et autorité », la norme ISO 9004-2000 stipule que « la direction doit s'assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'entreprise ».

La communication est une mission importante des ressources humaines, d'autant plus qu'elle a deux rôles à jouer dans le cadre de la qualité. D'abord, faciliter la période de changement qui accompagne le passage à la qualité, ensuite aider les salariés à résoudre les problèmes et prendre les initiatives sur des faits.

importance du développement de la communication en entreprise :

- La communication mène au management participatif qui représente un partage des informations pour l'action ;
- Beaucoup de problèmes organisationnels résultent des difficultés à communiquer ;
- L'insuffisance de l'information mène à l'incompréhension et crée des dysfonctionnements qui alourdissent le climat social, le manque de données source de rumeur ;
- Toute communication comprend deux aspects interdépendants :

Une transmission de contenu : ceci suppose un accord sur les langages utilisés, les supports qui les véhiculent (affichage, journal...), et les moyens de réduire les obstacles ;

La norme iso 9004-2000 dans son chapitre (5.5.3) « communication interne » stipule « il convient que la direction définisse et mette en œuvre un processus efficace et efficient pour communiquer la politique, des exigences, des objectifs et des résultats relatifs à la qualité. La fourniture de ces informations peut contribuer à l'amélioration des performances de l'organisme et implique directement son personnel dans la réalisation des objectifs qualité. Il est souhaitable que la direction encourage activement le retour d'information et la communication entre les personnes de l'organisme dans le but de les impliquer.

Les activités de communication comprennent, par exemple :

- la communication menée par l'encadrement dans les espaces de travail ;
- les réunions d'information de groupes et autres réunions, telles que celles pour la reconnaissance des résultats ;
- les tableaux d'affichage, les journaux/périodiques internes ;
- les supports audiovisuels et électroniques, tels que courrier électronique et sites web ;
- les enquêtes auprès des employés et les plans de suggestion. »

Caractéristiques de la communication organisationnelle :

Un système de communication organisationnelle doit être structuré dans l'espace, mais aussi dans le temps (car il y a des occasions favorables et défavorables à la communication).

Dans un système hiérarchisé il y a des impulsions ascendantes, descendantes et impulsions latérales.

La communication latérale est faite d'interactions diverses :

Des contacts interservices, intergroupes, ou interfonctions, ce type d'échange favorise le décroisement.

Trois réseaux de communication doivent être maintenus actifs :

- Une relation permanente avec les salariés : ces relations, hors de toute référence hiérarchique, sont un moyen :

- Pour faire passer des messages importants où évaluer le climat général de l'organisme (circuler dans les services, utiliser le journal d'entreprise, écrire une lettre au personnel, faire une assemblée générale d'information).

- Pour reconnaître chacun dans sa valeur personnelle (recevoir les gens, fêter certains événements, pause café pour un échange, etc).

- Un rapport régulier avec les représentants du personnel, les représentants du personnel peuvent avoir un rôle important dans les concertations sociales, dans les changements organisationnels ou à l'occasion de certains conflits, ils sont utiles car ils permettent d'exprimer ouvertement les tensions sociales, sans qu'elles aillent vers la violence.

les moments propices pour des communications :

- Lors de l'accueil de nouveaux embauchés ;

- A l'occasion d'une redéfinition d'objectifs ;

- A propos d'événements liés à la vie des salariés (mariage, promotion) ;

- Quand on en ressent le besoin en termes de climat relationnel ;

- Enfin, lors de tous les changements organisationnels.

les difficultés de la communication :

Peuvent être liées :

- aux caractéristiques des individus : les différences peuvent être d'âge, de sexe, de personnalité, différences socioculturelles ;

- Aux caractéristiques du contexte : il peut s'agir de problèmes matériels, d'objectifs trop différents, de relation hiérarchique inégale.

quelques méthodes de communication :

1) méthodes hiérarchiques traditionnelles :

Notes de service, réunions de travail, échanges spontanés sur les lieux de travail, entretiens individuels pour évaluer le climat interne...

2) méthodes introduites par les approches participatives :

- Réunions d'échange responsable + personnel (avis, critiques, suggestions et questions des salariés) ;
- Groupes d'intervention, cercles de qualité ;
- Formation à la communication, en vue d'habituer l'encadrement à mieux communiquer.

méthodes pour développer la culture interne :

- Procédures d'accueil, lettres au personnel, périodiques et journaux internes (utiles pour renforcer les liens de la communauté de travail.) ;
- Flashes d'information (rapides à lire, ils servent à préciser certaines mesures ;
- Manifestations dans le cadre de travail (pot d'anniversaire, départ en retraite, banquet de fin d'année) ;
- Equipes sportives, événements culturels.

pilotage de la communication organisationnelle :

Les méthodes et techniques de communication servent à 3 niveaux :

- *Mode relationnel* : dynamiser les échanges entre salariés ;
- *Mode culturel* : construire ensemble des perceptions et des pratiques ;
- *Mode politique* : diffuser les orientations, les objectifs.

le chef de projet de la communication interne doit :

- Etablir une charte de l'information pour en montrer les objectifs ;
- Se trouver des correspondants et des relais dans toute l'organisation ;
- S'adapter aux problèmes et aux langages rencontrés ;
- Obtenir des communications internes et externes en harmonie ;
- Gérer certains supports : journal d'entreprise, affichage officiel...
- Savoir expliquer, clarifier et ouvrir à des débats constructifs.

Conclusion :

La démarche qualité étant un projet de changement, pour réussir ce changement, il faut impliquer le personnel à tous les niveaux de l'organisation et prendre en compte la dimension socioculturelle. La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel est un processus complexe.

La complexité de l'entreprise par sa nature, et celle de l'environnement et du contexte socioculturel, entraînent une complexité du processus de mise en œuvre de la démarche qualité, les multiples variables de son milieu extérieur combinées à ses nombreux facteurs de production font de l'entreprise un système complexe. L'être humain compte sans doute parmi les êtres les plus complexes.

La démarche qualité qui est un système de management, ne peut donc ignorer la diversité des cultures, il n'y a pas une seule bonne méthode d'application du TQM, celle-ci doit être adaptée à la culture et à l'histoire de chaque entreprise, pour mettre en mouvement l'entreprise en direction de la qualité totale, c'est agir sur les quatre éléments qui la constituent : la culture, le management, les structures et les systèmes.

Aujourd'hui on ne peut pas se permettre de gérer ses ressources humaines sans efficacité. Il faut maintenant miser sur le capital humain et ne pas se contenter de satisfaire le besoin de formation.

La recommandation essentielle pour l'entreprise algérienne est de tenir compte de l'expérience internationale et de ne pas se contenter de faire de la certification comme une preuve que ne garantit pas sa performance, pour garantir l'efficacité et l'efficience de l'entreprise algérienne c'est-à-dire ses performances, sa capacité de mieux vivre le changement et à construire ce véritable centre de création de richesses, et d'épanouissement de ses hommes et de ses femmes. Il s'agit de créer tout naturellement et plus largement une entreprise citoyenne, une entreprise humaine.

Ouvrages :

- Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005.

- Annick Cohen « Toute la fonction Ressources Humaines », Dunod, Paris, 2006

- Maurice Thevenet « impliquer les personnes dans l'organisation », site web : www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/thevenet_bis.html.

- Patrice Roussel et Frédéric wacheux « Management des ressources humaines », Editions D.E Boeck, Bruxelles, 2005
- Larry RITZMAN-lee KRAJEWSKI-jim MITCHELL-christopher TOWNLEY « Management des opérations principes et applications »Edition Pearson Education France 2004
- www.dubois-associes.com/web/nosServices/developpement.cfm
- Membres du RESEO Réseau des praticiens de recherche SHS en entreprise et organisation « Changement Technique, Changement Social », L'Hamattan, 2007