

ISCAE-CSG Rabat
Cycle supérieur de Gestion

.....

**MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ DANS LE
SECTEUR PUBLIC**

-CAS DE LA DIRECTION DES AFFAIRES ADMINISTRATIVES ET GÉNÉRALES

(MINISTÈRE DES FINANCES ET DE LA PRIVATISATION)

Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du Cycle Supérieur de Gestion
par MM :

Mohammed TABET

Mahmoud HAFSI

Soutenu le 26 juillet 2007

Président

Hassan CHAGAR

Professeur à l'ISCAE

Suffragant :

Omar Faraj

Directeur des Affaires administratives et Générales
Ministère des Finances et de la Privatisation

Abdelhay BENABDELHADI

Professeur à l'ISCAE

Mohammed ELMGHARI TABIB

Union Marocaine pour la Qualité

Mohammed KHOALI

Professeur Faculté des Sciences Economique, Juridique
et Sociales-Université Mohammed V- Rabat

Remerciements

Le présent travail a été réalisé dans le cadre de la préparation du diplôme du Cycle Supérieur de Gestion de l'ISCAE.

Ce travail a été mené sous la direction de Mr. H.CHAGAR, Pr. A l'ISCAE, qu'il trouve ici notre profonde reconnaissance pour l'intérêt avec lequel il a suivi nos recherches, et pour le savoir qu'il nous a transmis durant tout le cycle de formation à l'ISCAE.

Nous exprimons notre gratitude à Mr. O. FARAJ, Directeur de la DAAG, du Ministère de finances et de la privatisation, pour nous avoir permis de mener notre recherche au sein de sa Direction, et pour nous avoir honoré par sa participation au jury pour juger ce travail.

Nous exprimons notre gratitude envers le Professeur M.KHOALI, de l'Université Mohamed V de Rabat, pour ses encouragements, et pour avoir accepté de faire partie du jury pour juger ce travail.

Nous exprimons notre profonde reconnaissance au Dr. M. El MGHARI TABIB, chef de Division à l'ONEP et membre fondateur de l'Union Marocaine de la Qualité, qui nous honore en acceptant de venir juger ce travail.

Nous adressons nos vifs remerciements à Mr. A. BENABDELHADI, Professeur à l'ISCAE qui nous honore en acceptant de venir juger ce travail, et pour tout le savoir qu'il nous a transmis durant le cycle de formation à l'ISCAE.

Nos très sincères remerciements, avec notre gratitude sont adressés à notre ami Mr. H.FIRADI, Chef de Division à la DAAG, qui nous a assisté, conseillé et supporté dans l'exécution de ce travail.

Nos remerciements sont également adressés au Directeur et au personnel de la Qatar Charity, aux personnes que nous avons contacté à la Direction Qualité et Normalisation et à l'Office National d'Electricité pour avoir collaborer dans l'exécution de cette recherche.

A nos amis, compagnons de formation au CSG.....

A nos familles pour avoir supporté notre absence.....

Merci

L'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration
des Entreprises n'entend donner ni approbation, ni
improbation aux opinions émises dans le cadre de ce
mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme
propres à leurs auteurs.

Sommaire

LISTE DE FIGURES.8

LISTE DE TABLEAUX9

RESUME10

INTRODUCTION GENERALE13

1. Contexte16

2. Hypothèse de la recherche20

3. Problématique22

4. Questions de la recherche22

5. Objectifs de la recherche26

6. Client de la recherche :26

7. Cible de la recherche26

PREMIERE PARTIE : CONTEXTE DE L'ETUDE ET REFERENTIEL DE MESURE.....29

CHAPITRE I : DESCRIPTION DU CONCEPT 30

SECTION 1 : PRESENTATION DU CONCEPT DE LA QUALITE 30

1.1. la QUALITE : Définition du référentiel30

1.2. Politique et Démarche qualité33

1.3. Le Mangement par la Qualité Totale (TQM).....34

1.4. Management et démarche qualité : Dimensions organisationnelles39

SECTION 2 : MISE EN ŒUVRE DE LA QUALITE 45

2.1 Système de management par la qualité selon ISO 900145

2.2. Modalités de mise en œuvre d'une démarche qualité.....48

2.2.1. Particularité de Chaque démarche48

2.2.2. Multiplicité des modes d'actions48

2.3. Généralités sur le Management du changement.....58

CONCLUSION CHAPITRE I 63

CHAPITRE II : DESCRIPTION DOMAINE METIER DE LA RECHERCHE 64

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA DIVISION PATRIMOINE ET LOGISTIQUE (DPL) 64

1.1 Présentation du client et de la cible de la recherche64

1.2 Attributions de la DAAG, client de la recherche66

1.3 Présentation de la Division du Patrimoine et de la Logistique, cible de la recherche.....68

1.4 Processus Achat.....71

SECTION 2 : MISE EN PLACE DU SYSTEME DE MANAGEMENT PAR LA QUALITE..... 74

2.1. Initiation du projet Mise en place du Système de Management par la Qualité77

2.2 Mise en place du Système de Management par la Qualité.....79

2.3. Repérage87

2.3.1 Démarche Qualité au Maroc87

2.3.2 Enjeux de la démarche qualité dans l'administration publique88

SECTION 3 : BENCHMARKING..... 91

CONCLUSION DU CHAPITRE II 101

CONCLUSION PREMIERE PARTIE 103

DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTICS ET RECOMMANDATIONS.....	106
CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DU SMQ MIS EN PLACE A LA QC ET LA DPL.....	107
SECTION 1 : DEMARCHE D'INVESTIGATION TERRAIN.....	109
1.1. <i>Présentation de l'investigation terrain</i>	109
1.2. <i>Méthodes de diagnostic</i>	110
SECTION 2 : DIAGNOSTIC DE LA QATAR CHARITY	111
1. <i>Méthode SWOT</i>	112
2. <i>Application du modèle 7S de McKinsey à la QC</i>	115
SECTION 3 : DIAGNOSTIC DE LA DPL.....	117
3.1.. <i>Déroulement du diagnostic</i>	117
3.2. <i>Diagnostic du processus Achats</i>	118
3.4. <i>Méthode SWOT</i>	123
3.5. <i>Modèle de McKinsey 7S</i>	135
CONCLUSION DU CHAPITRE I	145
CHAPITRE II : VALIDATIONS ET RECOMMANDATIONS	147
SECTION 1 : VALIDATION	147
1. <i>Processus achat</i>	148
2. <i>Conduite du changement</i>	149
SECTION 2 : PROPOSITION D'UN CONCEPT PROCESSUS QUALITE	152
1. <i>Maintien de l'amélioration Continue</i>	160
SECTION 3 : AMELIORATION DES LEVIERS DU MODELE 7S.....	161
CONCLUSIONS DU CHAPITRE II	163
CONCLUSIONS DEUXIEME PARTIE	165
CONCLUSIONS GENERALES.....	169
ANNEXE 1 : SYSTEME DOCUMENTAIRE.....	171
ANNEXE 2 : GLOSSAIRE DE "TERMINOLOGIE QUALITE"	174
ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE	177
ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE POUR QC	184

Glossaire

AQM	: Association des Qualiticiens du Maroc
CAF	: Cadre d’Auto-évaluation des Fonctions Publiques
CGED	: Contrôle Général des Engagements et Dépenses
DAAG	: Direction des Affaires Administratives et Générales
DI	: Division Information
DOP	: Division organisation et programmation
DPL	: division du patrimoine et la logistique
DQE	: La Division qualité et environnement
DQN	: Direction de la Qualité et de la normalisation
EAQ	: Equipe d’Amélioration Qualité
EFQM	: European Foundation for Quality Management
ERP	: Enterprise Resource Planning
FOMAP	: Fond de la modernisation de l’Administration publique
GAQ	: Désignation des Groupes d’Amélioration Qualité
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
ISA	: Institut Supérieur d’Administration
ISCAE	: Institut supérieur de Commerce et d’Administration des Entreprises
ISO	: International Organization of Standardization.
MFP	: ministère des finances et de la privatisation
MMSP	: Ministère de modernisation du secteur public
MRP	: méthode de résolution des problèmes
NF	: Norme Française
OCP	: Office Chérifien des Phosphates
ONE	: Office National de l’Electricité
ONG	: Organisme Non Gouvernemental
QC	: Qatar Charity
SMQ	: Système de management par la qualité
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TGR	: Trésorerie Générale du Royaume
TQM	: Total Quality Management
UMAQ	: Union Marocaine pour la Qualité

Liste de Figures

Figure 1 : Modèle d'un système de management par la qualité basé sur les processus.....	38
Figure 2 : le modèle 7S proposé par le cabinet Mc Kinsey	40
Figure 3 : Les trois systèmes de Tribus.....	41
Figure 4 : La maison de la qualité de Kano	43
Figure 5 : Les grandes étapes d'une démarche qualité	57
Figure 6 : Organigramme de la DAAG du MFP	65
Figure 7 : Interfaces de la DPL	70
Figure 8 : processus Achat	71
Figure 9 : Progression de la certification selon le référentiel ISO 9000 dans le monde entre 1993 et 2002.....	75
Figure 10 : Présentation des différents intervenants au Processus achat	118
Figure 11 : Présentation du modèle 7S proposé par le cabinet Mc Kinsey	136
Figure 12 : Proposition du Macro-processus Achat.....	148
Figure 13 : Nouveau concept processus qualité.....	153
Figure 14 : Modèle de K. Lewin	160

Liste de tableaux

Tableau 1 : Evolution de la certification dans le pays d'Afrique et de moyen Orient économiquement similaires au Maroc	74
Tableau 2 : synthese du diagnostic SWOT applique a la QC	114
Tableau 3 : Analyse du processus achat par rapport aux autres fonctions de la DPL.....	121
Tableau 4 : Outils de communication mis en œuvre par la DPL dans le cadre de la démarche qualité	129
Tableau 5 : Evaluation des leviers de la DAAG	140
Tableau 6 : Evaluation de la DAAG à travers l'application du modèle 7S	141
Tableau 7 : Analyse socioculturelle de la conduite de changement.....	151
Tableau 8 : Proposition d'amélioration des leviers du modèle 7S appliqué à la DAAG..	162

Résumé

Le présent travail tente d'approcher la problématique de mise en place d'un système de management par la qualité dans le secteur public en se focalisant sur l'aspect managérial plutôt que sur l'aspect procédural.

Le projet de mise en place d'un système de management par la qualité est une composante du projet global de modernisation engagé par la Direction des Affaires administratives et Générales Ministère des Finances et de la Privatisation. Ce programme inclus également , Rationalisation des dépenses, le système d'information, gestion des ressources humaines....

L'investigation documentaire et terrain entreprise dans la Division Patrimoine et Logistique de la Direction des Affaires administratives et Générales du Ministère a montré qu'en dépit des efforts déployés pour la mise en place d'un système de management par la qualité dont l'aboutissement est la certification du processus Achat, les objectifs, en terme d'augmentation de l'efficacité et des performances n'ont pas pu être atteint dans les délais initialement visés.

De notre travail de recherche, basé sur l'application de deux outils de diagnostic stratégique que sont la méthode SWOT et le modèle 7S de McKinsey, est ressorti principalement que la réussite d'un tel projet est tributaire de la maîtrise du management du changement.

Ce constat a été validé par un repérage terrain, au niveau national, avec deux organismes publics ONE et DQN, du ministère de l'industrie, et à l'échelle internationale à travers l'étude du cas de la Qatar Charity, ONG internationale. Ce dernier repérage présentant une grande similitude avec le cas de la DPL, a permis de mettre en application, avec succès, les recommandations qui ont été retenues dans ce rapport.

En effet, dans le cas de l'ONE, Quatre ans ont été utiles pour instaurer la nouvelle culture qualité, avant de se lancer dans la certification des processus. La sensibilisation et formation sont les principaux leviers de réussite de ce projet.

La mise en regard des deux expériences de la QC et de la DPL a permis de souligner le rôle de la vision managerielle du top management dans une structure, lorsque celle-ci s'engage dans une démarche qualité.

Cette vision doit intégrer la démarche qualité dans un contexte globale d'amélioration, de modernisation et/ou de mise à niveau de l'organisme. Un tel objectif implique systématiquement l'identification d'indicateurs de performances à suivre, la certification n'étant en fait que l'aboutissement de la confirmation des processus d'amélioration induit par la mise en place de la démarche.

La Qatar Charity, à priori, dans une logique de modernisation, pour confirmer et maintenir sa notoriété dans son domaine d'activité, a opté pour la mise en place de la démarche qualité, de façon volontariste. Toutefois, elle a fait de la certification l'ultime objectif et de ce fait a porté tout l'effort sur la conformité des « outils qualité », déclinés en rédaction de procédures, identification des processus, désignation des pilotes..... Le projet, visant cet ultime objectif, étant dans la réalité confié à des organismes spécialisés d'auditeurs et de bureaux de consulting.

Cette approche, comme présenté dans le rapport, a permis d'obtenir la certification ISO 9001 en 2004, sans pour autant réussir à ancrer la culture qualité, seule garant de pérennisation des pratiques recommandées par cette norme et qui devraient, logiquement induire une amélioration des performances et une réduction de la non qualité.

Le décalage entre les objectifs d'un SMQ efficient, et les résultats effectivement enregistrés par la QC, globalement insatisfaisant, suite à la certification de la QC est à attribuer au mode gestion du projet, ayant privilégié la conformité aux exigences procédurales de l'ISO à l'implication effective des opérateurs pour l'appropriation du projet. Une telle démarche, exigerait de prendre en considération, au même degré que les aspects procéduraux de la norme, le management du changement qu'induirait la nouvelle culture imposée par le SMQ, chose qui a été omise dans le cas de la QC. Et surtout, compte tenu de ce changement de culture, d'inscrire dans temps la mise en place du SMQ.

À l'inverse, au niveau de la DPL, la mise en place du SMQ, a été gérée de façon très pertinente en deux temps :

- *Le lancement du projet incluant le prédiagnostic et la mise en conformité procédural dans l'optique d'une certification selon le référentiel ISO 9001.*
- *L'analyse de l'efficience de la mise en place du SMQ avant d'entreprendre la procédure de certification. En effet, sur le « plan procédural » le processus achat était apte à être certifié, cependant les améliorations de performances que le SMQ devait induire sur terrain, n'étaient pas perceptibles, comme l'on confirmés les indicateurs de suivi des performances les indicateurs fixés par la DAAG.*

De ce fait, la post-évaluation du projet, enclenché par la DPL, à travers la présente étude, a permis d'identifier les carences de la démarche adoptée pour gérer le projet, dont principalement comme ce fut le cas de la QC, la prise en compte de la conduite du changement.

Globalement, et malgré les spécificités des cas étudiés, il y a lieu de retenir les points saillants sur lesquels il faut agir pour faire aboutir un projet de mise en place d'un SMQ dans un organisme, visant l'amélioration des performances. Ces points saillants, mettent en exergues, toutes, le rôle de la vision managérielle, de l'identification des indicateurs d'analyses de l'impact de la SMQ et surtout l'obligation d'implication des opérateurs pour l'appropriation du projet.

Notre recommandations pour mener à bien un projet de mise en place d'un système de management par la qualité, un nouveau concept qualité sous forme de processus qui permet à l'organisation de gérer parallèlement le processus certification et le processus de management du changement en tenant compte des intrants et en assurant le leadership qui s'impose. Le tout s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue.

Ce nouveau concept du processus qualité que nous avons proposé dans le cas de la DPL est, à notre avis, tout à fait transposable à d'autres administrations publiques engageant le processus de mise en place d'un projet de SMQ.

Introduction générale

Bien qu'elle ait déjà été largement utilisée dans les milieux industriels depuis la décennie précédente, la notion de qualité ne cesse d'être évoquée aujourd'hui par les services publics.

En effet, les années 1980 ont vu, sur le plan mondial, s'intensifier un mouvement lancé depuis plusieurs années, qui tend à insuffler dans toutes les activités de production ou de service, des comportements et des méthodes propres à obtenir et garantir la qualité de manière régulière.

La qualité s'avère être un moyen d'assurer le développement et la survie des services publics qui sont confrontés à des comparaisons avec des entreprises, dans la mesure où elle contribue à renouveler en profondeur les modes de légitimation et les principes d'organisation. Sans compter qu'une mauvaise qualité augmente les coûts de production des produits, mais aussi des services, y compris ceux des services publics, ce qui affecte directement les dépenses du gouvernement. Ainsi, l'efficacité des organisations publiques et donc, la qualité de leurs prestations, constitue un enjeu de taille dans la mesure où elle affecte la qualité de vie de tout les partenaires sociaux.

Dans ce contexte, les démarches qualité qui sont, certes, délicates car elles imposent de profonds changements dans les références culturelles et les comportements au travail, semblent de plus en plus nécessaires aux organismes du secteur public pour des raisons de positionnement stratégique, de légitimité, d'économie et de survie¹.

En effet, les pouvoirs politiques, les entreprises, tout comme les citoyens ont des attentes de plus en plus importantes, et parfois différentes, à l'égard des administrations publiques.

Education, autorisation de commerce, déclaration d'impôt, permis de conduire,
Comment les organisations du secteur public peuvent-elles fournir des services conformes à

¹ Michel Perigod, Réussir la qualité totale – management 2000, les éditions d'organisation. 1990

la politique du gouvernement et aux obligations légales tout en répondant aux besoins des administrés ? Les citoyens sont devenus des « clients » avec des attentes au niveau de l'accueil, des horaires d'ouverture, du conseil, des services en ligne, ... Les enjeux sont donc stratégiques et économiques.

Ainsi, dès la fin des années 90, on a assisté à une propagation des démarches qualité au sein des services publics, à la publication d'une nouvelle version de la norme ISO 9001 et à la présentation, dans certains pays dont la France, du modèle CAF « Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques ». Ces démarches sont donc apparues comme un moyen de revoir l'organisation des administrations publiques, de standardiser leurs pratiques, de mutualiser leurs expériences, d'assurer l'interopérabilité et de mettre en avant l'intérêt des différentes parties intéressées.

La qualité est de ce fait une condition indispensable pour présenter un produit ou service sur le marché. Pour obtenir cette qualité, l'entreprise doit structurer son organisation autour d'un modèle, souvent la norme ISO 9001. Mais elle doit également mettre en œuvre des méthodes et des outils pour accroître sa performance.²

Le secteur des services se distingue des autres secteurs économiques en ce sens que le personnel en est le principal facteur de production. Il est donc essentiel que le personnel développe et renouvelle ses connaissances afin d'optimiser le potentiel d'emploi qu'offrent les services. Et puisque le personnel constitue, logiquement, le principal intrant, la recherche de qualité doit être centrée sur le personnel.

Aussi, la situation de concurrence imparfaite dans laquelle sont assurées les missions publiques, ne semble pas constituer un frein au recours à la qualité puisque cette démarche est de plus en plus fréquente dans ces services. Les services publics, à travers la mise en place de la démarche qualité, cherchent les outils qui peuvent leur permettre de garantir

² Daniel DURET, Maurice PILLET Qualité en production, , Editions d'organisation, 2005.

qu'ils rendent un service de qualité, et non plus seulement qu'ils se contentent de rendre un service.

La réalité s'éloigne ainsi de la théorie selon laquelle la situation de monopole caractéristique de certains services publics, engendre une faible qualité de service qui n'est pas immédiatement sanctionnée par le marché puisqu'il n'exerce aucune pression.

Plus encore, comparé au secteur privé, l'environnement compétitif dans le secteur public est différent de celui du secteur privé.

Par ailleurs, l'organisme qui se lance dans des démarches qualité espère des retours sur investissement, qu'il pourra récupérer grâce au prix qu'elle assigne à ses activités. Mais pour l'organisme public, qui se lance dans une telle démarche cela représente un coût supplémentaire qu'il ne pourra pas nécessairement récupérer sur le prix de vente de ses services, ces derniers tant gratuits ou quasi-gratuits. Malgré cela nous constatons que des démarches qualité sont lancées dans les services publics.

A un niveau plus global, le management total de la qualité ne peut se concevoir dans une structure organisationnelle restant fortement pyramidale et bureaucratique³. Même si la majorité des services publics, du moins ceux rencontrés, n'en sont pas encore à ce stade, on ne peut prétendre changer les comportements sans revoir le cadre dans lequel les employés évoluent

Le présent travail tente d'approcher cette problématique qui entrave la mise en place d'un système qualité dans les entreprises publiques en se focalisant sur l'aspect managérial plutôt que sur l'aspect procédural qui est du ressort de la fonction audit qualité.

L'investigation terrain entreprise dans la Division Patrimoine et Logistique du Ministère de Finances et de la Privatisation a montré un certain nombre des dysfonctionnements dans la

³ Claude Yves Bernard, le management par la qualité totale, AFNOR 2000

démarche qui sont dûs principalement à la perception de la qualité comme étant une certification plutôt qu'un nouveau style de management. La réussite d'un tel projet nécessite un changement dans la culture de l'entreprise. Chose qui est souvent omise dans les projets de mise en place d'un système de management par la qualité. L'expérience a montré qu'un tel projet devrait se focaliser sur le management du changement. Ce constat a été validé par un repérage avec deux organismes publics et par la mise en œuvre de résultats de ce travail dans le cas d'une ONG internationale.

1. Contexte

A l'instar d'autres pays à travers le monde, le Maroc a entrepris, depuis les années 80, un vaste programme d'ajustement structurel ayant pour objectif le rétablissement de la stabilité du cadre macroéconomique. Cette stabilité s'est accompagnée d'une accentuation du caractère libéral de notre économie et une ouverture active sur l'extérieur, suivies d'un désengagement progressif de l'Etat au profit des opérateurs privés.

Sur le plan politique et social, des évolutions importantes sont également observées et se matérialisent par la dynamisation de la vie politique et associative, une participation plus accrue des populations à la gestion des affaires publiques et une volonté plus marquée d'insertion de la femme dans la vie active.

A la lumière de cette évolution, la conviction est de plus en plus partagée que les réformes que connaissent les institutions politiques du pays ne peuvent réellement produire leur effet que dans la mesure où l'Etat dispose d'une administration publique moderne et capable de relever les nouveaux défis.

L'administration marocaine a connu de nombreuses réformes au cours de cette décennie. Des expériences innovantes ont été menées dans de nombreux domaines. Malgré ces nombreux acquis, l'action de l'administration et son mode de fonctionnement font l'objet de critiques tant de la part de ses usagers que de la part de la société civile. L'organisation, le rôle et les missions de nos administrations doivent en effet être repensés et adaptés à un contexte politique, économique et social en pleine mutation.

Notre administration est désormais appelée à rendre ses services à des populations de plus en plus exigeantes et informées de leurs droits et obligations.⁴

Par ailleurs les structures de la fonction publique évoluent autour de l'idée que l'emploi public est différent des autres formes de travail, et qu'il nécessite par conséquent une structure et un système d'emploi spéciaux. Il était de règle que le service public offre une forte sécurité de l'emploi, voire des « emplois à vie », associés à des règles particulières en matière d'emploi. Au cours des vingt dernières années, de nombreux pans de l'emploi public ont cependant perdu cette spécificité, notamment parce que la réforme du secteur public s'est traduite par le transfert de certaines activités au secteur privé. De ce fait, nombre des hypothèses sur lesquelles repose le fonctionnement de la fonction publique n'est plus vrai.

N'étant pas contraintes à la qualité, que ce soit par un environnement concurrentiel ou réglementaire, les administrations s'engagent dans cette voie pour deux raisons essentielles :

- ✓ ***Une meilleure organisation*** : La qualité est un puissant levier de modernisation en ce qu'elle permet la remise en cause de pratiques existantes et qu'elle prend en compte l'ensemble des bénéficiaires (les usagers notamment). De plus, la qualité n'est pas contestable par les différents acteurs du service public puisqu'elle répond précisément à sa définition.
- ✓ ***Une meilleure image auprès du public*** : La qualité permet une reconnaissance du bon fonctionnement d'une organisation et des engagements pris envers les usagers. Dans un contexte de fort déficit d'image et de remise en cause de leur légitimité, ce sont les administrations les plus exposées qui engagent les

L'enjeu fondamental pour l'ensemble des Services Publics est celui de la modernisation. C'est un enjeu de société. C'est une nécessité pour montrer leur utilité et leur nécessité pour

⁴ La Reforme Administrative au Maroc, livre blanc MMSP 2002.

contribuer à la cohésion sociale, et à la lutte contre les inégalités. Il ne s'agit pas de répondre à un effet de mode mais à un problème politique majeur.

Pour contribuer à l'amélioration et la modernisation des Services Publics, l'enjeu de la qualité est essentiel, Pour moderniser les Services Publics, trois conditions sont nécessaires:

- Une volonté politique : *exprimé par la nomination d'un ministre de modernisation des services publics.*
- Une stratégie qui permette de mettre en mouvement cette volonté et qui nécessite une action interne et externe.
- Une volonté de faire des personnels et usagers, c'est-à-dire des citoyens, des acteurs.

Notre société vit des mutations et des transformations grandissantes. En effet nous assistons à l'émergence de :

- Le processus de globalisation de l'économie
- Les technologies de l'information et de la communication qui permettent à un nombre grandissant de personnes d'accéder à une masse d'informations et de connaissances.
- L'élévation du niveau de formation de la population active.
- Une volonté de comprendre, de vouloir être associé, consulté, impliqué
- Des personnes de plus en plus exigeantes

Les Administrations et les Services Publics en général n'échappent pas à ces évolutions. L'exigence de la qualité devient donc un élément de plus en plus important dans les critères d'appréciation d'un service ou d'un produit. La qualité porte sur des critères multiples : L'accueil, Les horaires, La façon dont on explique, renseigne et informe, La rapidité des

réponses, la manière dont on répond, La proximité, La simplification, Le coût de la prestation, L'organisation des services, Les passerelles ouvertes entre les administrations.

Les services tels que : école, transports, santé... qu'ils soient publics ou privés sont indispensables au bon fonctionnement de la société, de la cohésion territoriale, économique et sociale. Ces services, doivent être performants et efficaces.

Malheureusement ce n'est plus le cas. « Alors que tous croyaient travailler ensemble et dans la même direction, on se rendit compte que les uns travaillaient contre les autres et tous contre les usagers. C'est ainsi que cette administration a perdu de vue le sens de sa mission, a vu ses performances diminuer et est devenue un frein au développement, pendant que l'insatisfaction des usagers allait croissant.»⁵

Par ailleurs et Parallèlement aux réflexions menées par le gouvernement sur la situation de l'administration, des études ont été effectuées par des cabinets et des groupes d'experts avec le concours de la Banque mondiale, du FADES et du PNUD. Les rapports établis à l'issue de ces études et réflexions aboutissent aux constatations suivantes :

Globalement on peut résumer le dysfonctionnement de l'administration est handicapé dans

- une centralisation excessive des compétences et des moyens ;
- une gestion routinière et un personnel pléthorique ;
- des procédures budgétaires et financières paralysantes ;
- un mécanisme inefficace de répartition des emplois ;
- un système de rémunération opaque et inégalitaire ;
- une démobilisation du personnel en raison de l'absence de délégation et de circulation de l'information ;
- un système de contrôle et d'évaluation inopérant;
- un processus législatif lent.

Les relations de l'Administration avec les citoyens et les entreprises souffrent de difficultés multiples :

⁵ Pr Harouchi, Espace qualité N° 19, semaine nationale de la qualité 2002

- complexité des circuits et procédures;
- absence de proximité;
- difficulté d'accès à l'information ;
- mauvais accueil;
- agissements contraires à l'éthique.

A ces dysfonctionnements qui ont entravé pendant longtemps la marche de l'administration, s'ajoutent des difficultés d'ordre organisationnel et politique. On remarque en effet, une multiplication des structures administratives tant au niveau central qu'au niveau local. Cette situation entraîne une mauvaise coordination, voire parfois son absence, entre les différentes Administrations.

Par ailleurs le secteur public constitue un énorme gisement de productivité compte tenu de l'importance des budgets alloués et du grand nombre des ressources humaines employées. Le rapport élaboré⁶ par le Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics a révélé des données importantes sur la fonction publique et a permis de dégager un certain nombre de constats qui pourraient nous être utiles dans notre travail de recherche. En effet, l'Etat emploie aujourd'hui 851 300 fonctionnaires, soit 1 personne sur 34 est un agent de l'état.

En dix ans ce nombre a augmenté de 100 000. Ce nombre de fonctionnaires n'est pas uniformément réparti sur le territoire. En effet 9 % occupent les services centraux, 20 % travaillent dans les ministères. La structure de cet effectif est marquée par une forte présence de cadres de haut niveau⁷

2. Hypothèse de la recherche

Faire des produits de qualité ne se décrète pas, la qualité résulte d'une démarche. Non seulement il faut être capable de réaliser la qualité exigée par le client, mais il faut mettre également en place un système permettant de pérenniser ce qui a été mis en place. Cette démarche concerne tous les services de l'entreprise et non pas uniquement le service

⁶ La Reforme Administrative au Maroc, livre blanc MMSP 2002

⁷ Vie économique, 4296 – 7 janvier 2005

qualité. A terme cela permet de fidéliser le client et de minimiser les coûts d'obtention de la qualité.

En dépit de la mise en place de préalables jugés indispensables, et suffisants, pour atteindre cet objectif, au niveau de la structure « client » les indicateurs disponibles sur terrain, traduisaient les difficultés d'adoption de cette nouvelle culture par le personnel.

A priori, de nombreuses hypothèses peuvent être émises pour expliquer les contraintes qui entravent l'aboutissement de la mise en place de la démarche qualité par une certification. Globalement les hypothèses émises dans le cadre de la réflexion menée lors de cette recherche allient les aspects techniques de mise en place d'une démarche qualité aux structures et au mode managérial à charge de piloter cette mise en place, à savoir :

- Bien caractériser le périmètre couvert par le processus.
- Bien identifier les interfaces.
- Ne travailler que des processus clés ou des processus critiques.
- Privilégier une approche participative
- Garder la souplesse dans la formalisation pour rester ouvert à l'urgence.

Parmi ces hypothèses :

- Structure non adaptée à la mise en place à une démarche qualité
- Le style de management dans l'administration publique ne s'adapterait pas à la mise en place d'une démarche qualité dans le secteur.
- La mauvaise approche de mise en place de la démarche qualité serait un frein à son adoption par le secteur public : le pas à pas serait certainement plus approprié que le tout qualité
- Le timing fixé pour la mise en place du projet est irréaliste.
- La culture du personnel entrave la mise en place de la démarche qualité.

Cependant, l'hypothèse qui nous semble la plus plausible pour interpréter ces difficultés, est en fait un composite de ces différentes hypothèses, y compris le management du projet lui-même par la DAAG.

Nous nous pencherons dans la partie diagnostic terrain et benchmarking sur les carences de l'approche managériale de ce projet en vue d'en dégager les redressements à faire pour faire aboutir le projet.

3. Problématique

En effet, le processus achat qui doit assurer à ce que les données d'entrée exprimées par le client, en qualité et quantités de ses besoins, soient transformées en données de sortie conformes aux besoins du client, est souvent handicapé par la durée de son exécution. Conséquence, en particulier de la multitude des interfaces de ce processus et du manque d'implication des clients dans l'identification des besoins.

De ce fait, la mise en place du SMQ a visé l'amélioration des performances du processus achat en terme de respects des délais et de qualité des prestations pour satisfaire les besoins clients.

Le constat effectué par la DPL, sur la base d'enquête interne a révélé que les objectifs visés par la mise en place du SMQ était loin d'être atteint, traduisant le fait que la sensibilisation et l'adhésion des opérateurs et des clients du processus n'était, au stade de notre intervention, pas encore acquise. Il était de ce fait impératif de reconsidérer l'approche adoptée pour la mise en place du SMQ, pour en déduire les leviers de redressement.

4. Questions de la recherche

- Pour cerner cette problématique nous avons identifié un certain nombre de questions sur différents aspects pouvant contribuer à identifier les contraintes entravant le succès de mise en place du système de management par la qualité dans le cas de la fonction achat de la DAAG et dans le secteur public de façon plus générale. Quelle porte d'entrée choisir pour instaurer une démarche qualité?
- A quel rythme avancer ?

- Faut-il impliquer et former tout le monde par une stratégie massive ?
- Comment la non-qualité doit-elle être appréhendée?
- Sur quels processus les efforts doivent-ils être portés?
- Faut-il communiquer en externe dès le lancement de la démarche ?...
- Y a-t-il une stratégie unique de lancement de démarche qualité, ou une variété de stratégies qui dépendent de la situation de l'organisme, de la turbulence de l'environnement, des opportunités ?
- À l'intérieur même de l'entreprise, tous les services ne sont peut-être pas logés à la même enseigne : n'y a-t-il pas lieu d'adopter au sein d'un service très bien organisé une démarche qualité mettant l'accent sur la mobilisation du personnel, pour un autre, commencer par s'organiser et structurer son activité, et enfin pour un dernier se centrer sur les besoins de ses clients pour générer une nouvelle dynamique. ?.

Il faut donc fonder une stratégie sur l'analyse du contexte. Une politique qualité solide prend appui sur une bonne analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise. Cet état des lieux repose avant tout sur le diagnostic qualité qui répond aux questions classiques

- Quel est le niveau de satisfaction des clients ?
- Où se trouve notre non qualité constatée en externe et en interne ?

Puis, il s'agit de porter un regard critique sur trois facteurs déterminants : l'état de l'organisation, le niveau de mobilisation des personnes et les exigences de l'environnement.

La première interrogation conduite à apprécier la maturité de l'entreprise pour mettre en place une démarche qualité. Les points de repère qui suivent aident à faire cette estimation.

- Sur la connaissance et l'écoute des clients
 - Connaît-on de manière précise le niveau de satisfaction (qualité perçue) et les attentes et besoins (qualité attendue) de nos clients ?
 - A-t-on des dispositifs d'écoute des clients ?

- Les résultats de cette écoute font-ils l'objet d'une analyse et sont-ils pris en compte ?
- Sur l'état de l'organisation au regard de la qualité
 - Sait-on faire le nécessaire pour concevoir des produits et de mettre en place des procédés et des procédures efficaces?
 - A-t-on un système de gestion général de l'entreprise, stabilisé, cohérent et efficace ?
 - Les différentes catégories de personnes ont-elles déjà une bonne maîtrise de leur propre métier?
 - Où en est la mise en place de l'autocontrôle ?
 - L'organisation de l'entreprise est-elle formalisée ?
 - La non qualité est-elle visible ? Le niveau de qualité actuel est-il connu ?
 - Est-il en voie d'amélioration ou de détérioration ?

Les réponses à ces questions peuvent conduire à mettre l'accent sur le renforcement de l'organisation de la qualité, sachant qu'il doit exister dès le départ une bonne organisation de la gestion en général et un solide professionnalisme du personnel; la qualité ne peut pas se greffer sur une organisation détériorée.
- Sur la mobilisation des personnes
 - Ce facteur est complémentaire du précédent: son examen peut se décliner de la façon suivante :
 - Les habitudes de travail, la culture de l'entreprise sont-elles favorables à un effort collectif pour rechercher la satisfaction des clients ?
 - L'encadrement est-il disposé à jouer un rôle moteur pour entraîner le personnel vers des objectifs qualité ambitieux ? Est-il crédible pour le faire ? A-t-on, par le passé, tenté de mettre en place des groupes d'amélioration ? Avec quels résultats ?
 - Y a t il une pratique de la concertation ?
 - Le personnel est-il très impliqué dans la bonne réalisation du travail ?

- Ces questions éclairent sur les possibilités de l'encadrement de mobiliser le personnel et sur les difficultés éventuelles. Une stratégie qualité combine à la fois la mobilisation des personnes et l'effort d'organisation, mais le dosage peut varier en fonction de cet état des lieux.

- Sur les exigences de l'environnement

Le contexte extérieur de l'entreprise est le troisième facteur déterminant la stratégie qualité de l'entreprise. Cela a déjà été évoqué en indiquant qu'il existait un certain nombre d'éléments déclencheurs d'une politique qualité. La réflexion sur la pression de l'environnement se structure autour des questions suivantes.

- Quels sont les événements déclencheurs de la politique qualité pour notre entreprise ?
- Quels sont les axes stratégiques de l'entreprise ? Sont-ils formulés de façon explicite par la direction ?
- Comment relier la politique qualité à ces axes ?
- De combien de temps disposons-nous pour agir ?
- L'urgence est-elle grande ?

En outre, il est intéressant de savoir si l'entreprise entend se différencier de ses concurrents par des coûts réduits, par des prestations originales, par une spécialisation de niche... Ces orientations peuvent infléchir la stratégie qualité vers la réduction des coûts de non qualité, vers la qualité du service, vers l'innovation...

La réflexion sur les exigences de l'environnement doit être prospective et collective. Tournée vers l'avenir, elle guette les évolutions qui se dessinent, à la fois dans la demande des clients et dans l'offre des concurrents.

L'exploitation de cet état des lieux donne les éléments nécessaires pour construire la démarche.

Globalement les questionnaires qui seront adressés aux cibles, dont le détail est présenté en annexe, de cette recherche porteront principalement sur :

- Pourquoi une démarche qualité dans le secteur public ?
- Pourquoi il n'y a pas adhésion de l'administration publique dans la démarche qualité ?
- Quelle analyse des performances de l'administration publique par rapport à ses moyens et ses objectifs ?
- Quels indicateurs d'évaluation de l'apport de la démarche qualité dans les administrations l'ayant adopté?
- Quel modèle est le mieux adapté pour le secteur public ?

5. Objectifs de la recherche

Le management par la qualité est de plus en plus considéré comme levier de développement certain de tous les secteurs vitaux d'une société. Conscient de ce fait, la DAAG a porté son choix sur le processus achat pour en faire le modèle à dupliquer dans le reste des processus de gestion. La concrétisation, sur terrain de ce projet n'a pas pu être menée comme prévu.

A travers le présent travail de recherche, et en se basant sur l'exploitation de certains concepts managériaux, nous fixons trois objectifs pour cette étude :

- Faire le point sur la problématique de mise en place d'un système de management par la qualité (SMQ) de la fonction achat de la Division Patrimoine et Logistique
- Dégager une approche pour contourner les contraintes entravant la mise en place du SMQ de la fonction achat aux conditions et avec les objectifs initialement fixés.
- Dégager une approche managerielle globale pouvant être prise en compte dans la mise en place de SMQ dans les administrations publiques.

6. Client de la recherche :

La Direction des Affaires Administrative et Générales (DAAG) a été choisie en tant que client au profit de laquelle ce travail sera effectué, dans l'optique de l'outiller d'autres éléments lui permettant d'amener à terme son projet de certification du processus achat.

7. Cible de la recherche

La cible de ce travail est la Division du Patrimoine et de la Logistique à charge de manager la fonction achat et de faire aboutir le chantier de certification lancé par la DAAG.

Il y a lieu de retenir que l'amélioration de la qualité, interne et externe, permet à l'organisme de travailler dans de meilleures conditions avec ses bénéficiaires, ce qui se traduit par une relation de confiance et des gains sur le plan financier (augmentation des bénéfices) ou humain (clarification des rôles, des besoins et de l'offre, motivation du personnel).

Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'organisme et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels. Ainsi on désigne la «**démarche qualité**» en tant qu'approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des non-qualités. Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble de l'entreprise et par conséquent nécessairement portée au plus haut niveau hiérarchique.

Face à la globalisation qui, obligatoirement fera sauter toutes les protections pour que ne survive que les organismes les mieux outillés pour satisfaire les exigences d'un marché de plus en plus restreint, face au changement socio-culturel caractérisés par des clients et usagers de plus en plus exigeants, la mise en place d'un système de management par la qualité se présente comme l'ultime étape pour survivre.

Dans ce premier chapitre nous avons tenté de cadrer notre sujet de recherche à travers son contexte, la problématique telle qu'elle a été identifiée par le client de la recherche. Nous avons émis une hypothèse pour identifier l'origine du dysfonctionnement tel que perçu par le client de la recherche.

Pour mener à bien cette recherche nous avons adopté dans notre travail de recherche une démarche basée sur les trois niveaux de diagnostic présentés par le tableau 1 ci-après:

Diagnostic documentaire	Diagnostic de la DAAG	Diagnostic de la QC
• Littérature sur la qualité, le système de management de la qualité et la fonction achat. • Etudes menées par la DPL • Etudes menées par la QC	• investigation terrain • benchmarking DQN et ONE	• investigation terrain • validation

Tableau 1: Trois niveaux de diagnostic de l'étude

Les résultats de nos travaux sont décliné dans notre rapport en deux parties selon le plan sommaire suivant ;

Plan

Première partie :

Contexte de l'étude et référentiel de mesure

Chapitre I : Description du concept

Chapitre II: description domaine métier de la recherche

Deuxième partie :

BENCHMARKING, diagnostics et recommandations

Chapitre I: Diagnostic du SMQ mis en place à la DPL et Q

Chapitre II : Recommandations
Conclusions générales

PREMIÈRE PARTIE : CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET RÉFÉRENTIEL DE MESURE

CHAPITRE I : DESCRIPTION DU CONCEPT

Dans ce chapitre nous allons présenter le concept de la qualité ayant servi de référentiel de mesure. En effet nous nous sommes référés dans notre travail à la norme ISO 9001 pour évaluer la conformité de la démarche qualité avec les exigences de la norme en insistant sur l'implication du personnel. A cet effet nous avons présente les principes de la qualité totale et les modalités de mise en place d'une démarche qualité. Cette dernière nous a permis d'apprécier la diversité des scenarii de tel projet. Enfin nous avons présente le management de changement et les différentes difficultés auxquelles il faut faire face. Un projet qualité est certainement un projet de changement qui faut gérer en tenant compte des différents aspects notamment l'aspect comportemental.

SECTION 1 : PRESENTATION DU CONCEPT DE LA QUALITE

1.1. la QUALITE : Définition du référentiel

La définition la plus couramment retenue de la qualité est celle que lui confère l'International Organisation for Standardization (ISO) dans la norme ISO 8402 : « *la qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites* ». qui a été modifié par : « **Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences** » dans la norme **ISO 9000 (2000)**. La qualité n'est donc pas la performance maximale, ni le luxe, ni le « haut de gamme », mais juste la réponse « ajustée » et économique à un besoin donné.

Un des référentiels les plus connus est le référentiel ISO 9001, dont la dernière mise à jour date de 2000. Il propose un modèle de management axé sur la qualité. Celle-ci a l'avantage d'inciter toute structure à revoir les bases de son organisation (responsabilité de la direction, management des ressources, analyse, mesure et amélioration) et nécessite 10 à 24 mois de préparation pour la mise en œuvre.

Si l'administration publique souhaite mettre en avant son souci du respect de l'environnement, de la sécurité ou de l'hygiène au travail, elle ne trouvera pas de réponse dans la norme ISO

9001 et pourrait se tourner vers l'ISO 14001 pour une reconnaissance pour l'aspect environnemental, OHSAS 18001 et « BS 8800 » pour l'aspect sécurité.

Néanmoins, la démarche ISO permet d'entamer le changement de mentalité nécessaire à un processus d'amélioration continue. Mais d'autres voies sont possibles.

Une autre approche possible, beaucoup plus générale et ouverte, est celle proposée par la Fondation Européenne pour le Management de la Qualité (EFQM – European Foundation for Quality Management). Le modèle d'Excellence, créé en 1988 et revu en 2002, propose neuf critères offrant des pistes d'amélioration à tout type d'organisation. Il tient compte des attentes et des besoins des cinq parties intéressées, à savoir : les clients ou bénéficiaires, le personnel, les fournisseurs ou partenaires, les actionnaires ou le pouvoir politique pour les administrations publiques, et la collectivité ou société civile. Il s'agit donc de management total par la qualité. Chaque année l'EFQM, délivre trois prix européens, dont un est réservé aux administrations publiques.

Parallèlement au modèle d'Excellence EFQM, l'Institut Européen d'Administration Publique⁸ a développé, sous l'impulsion des ministres responsables de l'administration publique au sein des Etats membres de l'Union européenne, le modèle CAF « Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions Publiques ». Cette approche, présentée en 2000, est inspirée du modèle d'Excellence EFQM et du modèle allemand Speyer. Il repose sur neuf critères :

- Leadership : comment la direction de l'institution parvient à créer un environnement de travail dans lequel le personnel peut pleinement s'impliquer ;
- Stratégie et planification: comment l'institution établit et décline une stratégie en plans, objectifs et actions pragmatiques en tenant compte des attentes des administrés et des politiques ;
- Gestion des ressources humaines : comment l'institution s'assure de la compétence, de la formation, du développement et de la motivation du personnel ;

⁸ European Institute of Public Administration, référence

- Partenariats et ressources : comment les ressources financières, le « Knowledge Management », les relations avec les fournisseurs et partenaires sont gérées et optimisées,
- Gestion des processus et du changement : comment l'institution définit et gère son organisation par rapport aux services proposés aux citoyens. Cette approche « processus » implique un accompagnement du changement auprès du personnel et des administrés.
- Les critères suivants traitent des résultats obtenus auprès des différentes parties intéressées :
 - Citoyens-clients
 - Personnel
 - Société (société civile ou collectivité)
 - Enfin, résultats en termes de performances financières et non financières.

Ce cadre, à priori, a l'avantage d'être parfaitement adapté au contexte du secteur public et de permettre à l'administration publique de définir elle-même le rythme et le niveau de progression : évaluer une situation donnée, définir les domaines prioritaires, entreprendre les actions d'amélioration tout en maintenant la motivation du personnel. En outre, ce modèle permet une comparaison avec d'autres organisations et propose une structure du système de management.

De ce fait, et contrairement à la certification ISO 9001 qui met en avant l'audit qualité comme outil de mesure et d'amélioration, un des outils clés de l'approche CAF (ou EFQM) est l'auto-évaluation. Il s'agit d'une évaluation de l'organisation par les acteurs mêmes. Pour éviter des dérives réelles de cet outil puissant (sous-estimation tout comme surestimation de ses points forts ou faibles), une démarche rigoureuse devrait être respectée afin d'auto-évaluer une organisation. Selon le degré de maturité de celle-ci, une évaluation pourra être réalisée chaque année ou tous les deux ou trois ans. Cette démarche devrait permettre d'identifier les points forts et les points faibles, et de décider des actions d'amélioration à entreprendre pour l'année ou les années à venir. Dans le modèle CAF, une échelle, allant de 1 à 5, est proposée pour évaluer les neuf critères et les sous-critères correspondants.

Une méthode efficace consiste à demander à une première équipe de personnes de collecter les informations, puis de les soumettre au management pour l'évaluation. Cette approche participative permet de faire progresser l'administration au rythme souhaité.

A retenir donc que, les démarches qualités sont des outils permettant de faire évoluer les administrations publiques. Mener la « révolution qualité », c'est se donner l'objectif d'une administration conciliant efficacité, maîtrise des coûts, qualité de réponse au public, motivation des agents et reconnaissance du travail bien fait.

Plus encore que le référentiel choisi, c'est le fait de se remettre en cause et de mettre en œuvre un projet d'amélioration continue qui importe. Ceci doit être fait dans un cadre où les besoins des « clients » des administrations ont été clairement identifiés. Le projet d'amélioration continue doit en définitive assurer une évolution des services vers une satisfaction des besoins exprimés par les « clients ». Service public et qualité vont alors de pair.

Une politique de la qualité se définit comme les orientations et objectifs généraux d'un organisme relatifs à la qualité et exprimés formellement par le plus haut niveau de responsabilité. Elle se caractérise, notamment, par une volonté affirmée de délivrer des prestations dont les caractéristiques prennent en compte les attentes de ceux à qui elles sont destinées et les aspirations des personnels. Elle se distingue en général des politiques ou des actions de modernisation par le fait qu'elle est orientée explicitement vers les satisfactions externe et interne.

1.2. Politique et Démarche qualité

S'agissant de faire le point sur les politiques et les démarches de la qualité lancées, en tant que telles, par les ministères ou par des directions d'administration centrale, la distinction entre une démarche qualité et une politique qualité tient à l'ampleur des activités, au périmètre de l'organisation concernés et au caractère opérationnel des démarches.

Une démarche qualité concernera en général une partie des activités d'un ministère, une partie de son personnel, une partie des bénéficiaires de ses services. Une politique de la qualité intégrera toutes les entités d'un ministère et sera définie et revendiquée au plus haut niveau.

Cependant, la taille de certaines directions, la spécificité de leurs activités, l'interaction permanente entre le centre et les services déconcentrés rendent flous les contours de cette distinction ; la qualification de politique de la qualité peut se substituer à démarches qualité pour certaines d'entre elles.

Différentes natures de démarches qualité se présentent. On peut distinguer celles qui se calent sur des normes, comme la certification ISO, la certification NF-services, l'accréditation, et celles qui se réfèrent à des modèles de management global comme ceux de la fondation européenne pour le management par la qualité, du prix français de la qualité, Etc....

La Qualité, c'est en fait une démarche de bon sens qui peut être résumée en quatre principales étapes:

- **Ecrire ce qu'on va faire:** ceci consiste à traduire l'action ou les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. Quelle action devra être entreprise, quand, comment, par qui, dans quels délais et avec quels indicateurs de suivi ?
- **Faire ce qu'on a écrit:** c'est la phase de réalisation conformément à ce qui a été planifié.
- **Evaluer:** cela consiste à suivre la mise en œuvre du plan d'action et évaluer les résultats. En effet la mise en œuvre peut rencontrer des difficultés d'ordre humain, technique ou organisationnel nécessitant des interventions

1.3. Le Management par la Qualité Totale (TQM)

La direction et le fonctionnement d'un organisme avec succès nécessitent de l'orienter et de le contrôler méthodiquement et en transparence⁹. Le succès peut résulter de la mise en œuvre et l'entretien d'un système de management conçu pour une amélioration continue des performances tout en répondant aux besoins de toutes les parties intéressées. Le management par la qualité est une composante du management d'un organisme. Il se définit comme l'ensemble des activités permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

⁹ Claude Yves Bernard, le management par la qualité totale, AFNOR 2000

Ceci inclut généralement l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité.

Selon les principes du management par la qualité, les entreprises doivent définir leur mission, leur vision et leur objectif. Elles doivent viser une amélioration constante du produit ou du service qu'elles offrent à leurs clients. Elles ne peuvent y parvenir sans maintenir un niveau élevé de motivation et de satisfaction des salariés de l'entreprise. C'est après avoir défini leur mission que les entreprises peuvent se mettre à l'œuvre pour la réaliser.

Le secteur des services se distingue des autres secteurs économiques en ce sens que le personnel en est le principal intrant. Il est essentiel que celui-ci développe et renouvelle ses connaissances afin d'optimiser le potentiel d'emplois qu'offrent les services. Quatre-vingt pour cent des entreprises européennes en forte croissance considèrent que la formation du personnel a joué un rôle décisif dans leur réussite. La formation deviendra de plus en plus importante à l'avenir. Si les personnes constituent la principale ressource, la recherche de qualité doit être centrée sur elles. On ne peut pas demander aux salariés de fournir des services de qualité si leur environnement de travail est inadéquat.

Les dirigeants doivent constamment apprendre de leur personnel, autant que des clients et des concurrents. La démarche qualité totale doit se déployer à tous les niveaux de l'entreprise, en commençant par un engagement total au sommet. Tous les obstacles organisationnels et physiques au travail en équipe doivent être éliminés, en particulier les évaluations de la performance.

L'essence des pratiques de management par la qualité totale réside dans «le management des systèmes et processus». Cette méthode préconise que les entreprises doivent étudier et comprendre avec toujours plus de précision leurs processus de production ou de prestation de services. Si l'entreprise veut diviser son système en différents blocs à des fins d'analyse, elle se doit d'étudier aussi les «clients internes» qui mettent en œuvre les processus demandés.

Le management par la qualité totale renferme trois notions fondamentales. La première est que les personnes sont l'atout le plus précieux de toute organisation ou entreprise. Les organisations qui aident et soutiennent leur personnel à épanouir leur potentiel peuvent engranger des bénéfices considérables. Ce devrait être la mission principale du management. Deuxièmement, les organisations cherchent à s'améliorer et à valoriser leurs processus de travail sur la base de données objectives. L'analyse statistique est donc un outil essentiel dans la démarche TQM. Troisièmement, le TQM vise avant tout la satisfaction du client, qui est l'utilisateur final du service ou du produit.

Le management par la qualité exige de ce fait la maîtrise des huit principes basique de la démarche qualité pour mener l'organisme vers les meilleures performances, à savoir :

1. Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au devant de leurs attentes. C'est ce qui est demandé de l'établissement public.

2. leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

3. 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.

4. Approche processus

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreuses activités corrélées. **Toute activité utilisant des ressources et gérée de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie, peut être considérée comme un processus.** L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant.

« **L'approche processus** » désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus.

Selon Deming, le pilier principal du TQM réside dans le «Management des systèmes et des processus». L'entreprise doit étudier et connaître de manière toujours plus précise le processus de production ou de prestation de service. A cet égard, Deming a énoncé la règle des «85/15», à savoir, que l'efficacité du salarié est déterminée à 85 pour cent par le système dans lequel il travaille, et 15 pour cent seulement dépend de ses compétences. Lorsque l'entreprise décompose son système en différents blocs pour les analyser, elle doit prendre en compte les «clients internes» qui interviennent dans les processus.

L'un des avantages de l'approche processus est la **maîtrise permanente qu'elle permet** sur les relations entre les processus au sein du système de processus, ainsi que leurs combinaisons et interactions.

Lorsqu'elle est utilisée dans un système de management par la qualité, cette approche souligne l'importance

- a) de comprendre et de satisfaire les exigences ;
- b) de considérer les processus en termes de valeur ajoutée ;
- c) de mesurer la performance et l'efficacité des processus ;
- d) d'améliorer en permanence des processus sur la base de mesures objectives.

Le modèle de système de management par la qualité basé sur les processus présenté en Figure 1 illustre les relations entre les processus. Cette figure montre le rôle significatif joué par les clients lors de la définition des exigences en tant qu'éléments d'entrée. La surveillance de la satisfaction des clients exige l'évaluation des informations concernant la perception des clients sur le niveau de réponse de l'organisme leurs exigences. Ce modèle couvre toutes les exigences de la présente norme internationale mais ne présente pas les processus à un niveau détaillé.

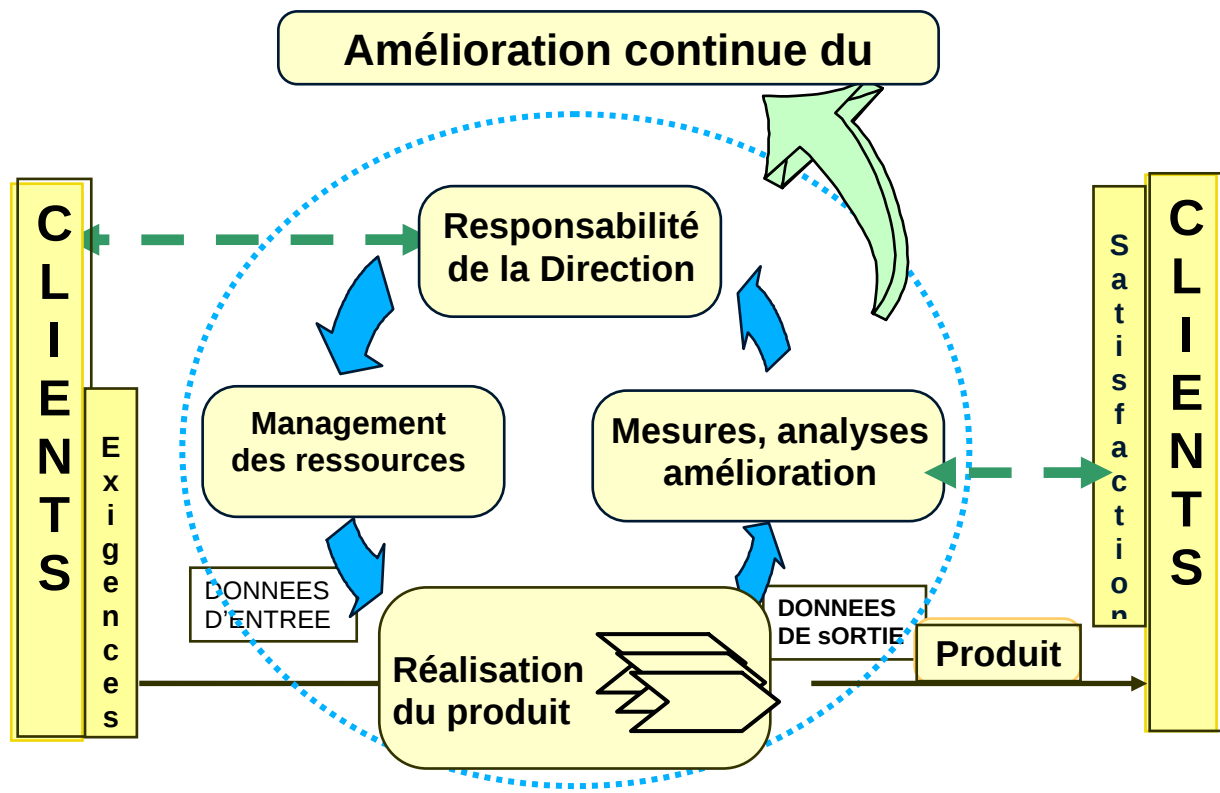


Figure 1 : Modèle d'un système de management par la qualité basé sur les processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités y afférentes sont gérées comme un processus.

5. Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

6. Amélioration continue

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

7. Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer la démarche de la valeur.

Il ressort de ce qui précède que la norme ISO 9001 dans sa version 2000 a déjà mis le doigt sur un élément fondamental dans la réussite de tout processus qualité à savoir le facteur humain dont il faut en tenir compte par son implication tout au long du processus qualité dans la mise en place d'objectifs et politique qualité d'une part et sa qualification et sa formation d'autre part. Enfin par l'instauration d'une communication interne efficace.

1.4. Management et démarche qualité : Dimensions organisationnelles

Il va sans dire que l'adoption de la démarche qualité constitue en soit une orientation stratégique du management. A cet effet, nombreux sont les auteurs qui se sont penché sur le rôle réciproque du management sur la mise en place de la démarche qualité et sur les préalables pour la coexistence des deux « styles de management »

Dans cette section du rapport, seront développés des modèles d'approches mettant en relief les considérations managériales à prendre en compte pour l'intégration de la démarche qualité dans les systèmes de management.

A. Bartoli¹⁰ propose à travers un tétraèdre quatre dimensions qui caractérisent les entreprises : « stratégie - structure - culture - comportement » (SSCC), et qui sont applicables aux entreprises publiques. Cette approche remet en cause la vision unipolaire où les problèmes d'organisation sont approchés uniquement en termes de structure (d'organigramme) et les changements de structure sont privilégiés pour améliorer leur efficacité.

Tom Peters et Robert Waterman du Cabinet Mc Kinsey ont développé dès 1978¹¹, un modèle plus complet intégrant 7 leviers et connus sous le nom de modèle 7S de Mc Kinsey. Ces leviers qui traduisent la diversité de l'organisation et déterminent son efficacité, le rôle du

¹⁰ A. Bartoli Le management dans les organisations publiques, Ed. Dunod, 1997

¹¹ PETERS, T.J. & WATERMAN, R.H: In search of excellence, New York, 1982

management étant de les considérer simultanément pour assurer leur harmonie au sein de l'organisation. La maîtrise de tout changement repose sur la maîtrise des sept leviers.

Les leviers identifiés par ce modèle sont :

1. Stratégie : identifie le comportement des manager
2. Structure : Comment le potentiel humain doit être développé
3. Systèmes : Tous les processus et écoulements de l'information qui lient l'organisation ensemble
4. Style de management : actions qu'une compagnie projette en réponse à, ou par anticipation des changements de son environnement externe.
5. Ressources humaines (staff) : Comment les gens, tâches ou activités sont organisés
6. Savoir-faire : Attributs ou possibilités dominants qui existent dans l'organisation
7. Valeurs partagées (Shared values) : Vision à plus long terme, et toute cette substance de valeurs, qui forme le destin de l'organisation

La présentation schématique du modèle mettant en relief les interactions entre différents leviers est donnée par la figure 2 :

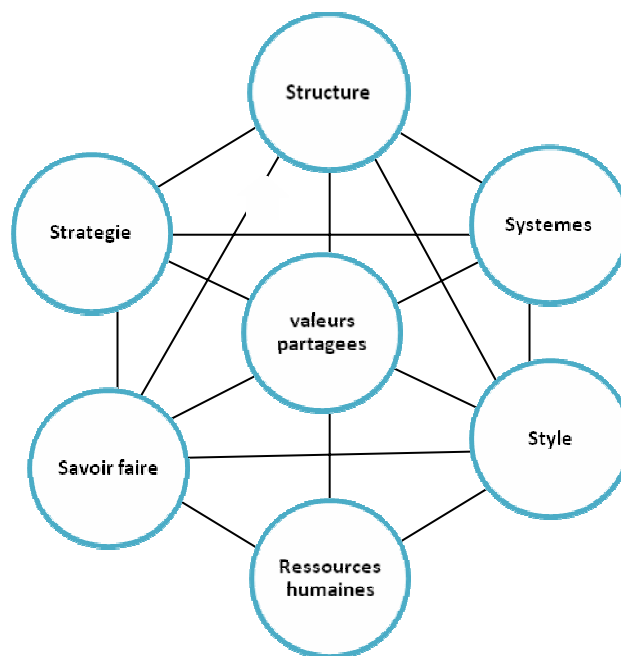


Figure 2 : le modèle 7S proposé par le cabinet Mc Kinsey

Selon ce modèle, tout changement dans l'organisation (secteur privé, ou administration), en l'occurrence la mise en place de la démarche qualité dans notre cas, doit prendre en compte la contribution respective de chacun des sept leviers et l'impact qu'aurait cette démarche qualité respectivement sur chaque levier.

Pour sa part, Myron Tribus¹² a développé un concept, montrant quels sont les facteurs à prendre en considération lors de l'introduction du management de la qualité dans une entreprise industrielle, une société de service, une administration ou dans l'enseignement. Ainsi, Tribus présente une configuration où les trois systèmes managérial, social et techniques sont interdépendants. La figure 3 représente les trois systèmes de Tribus.

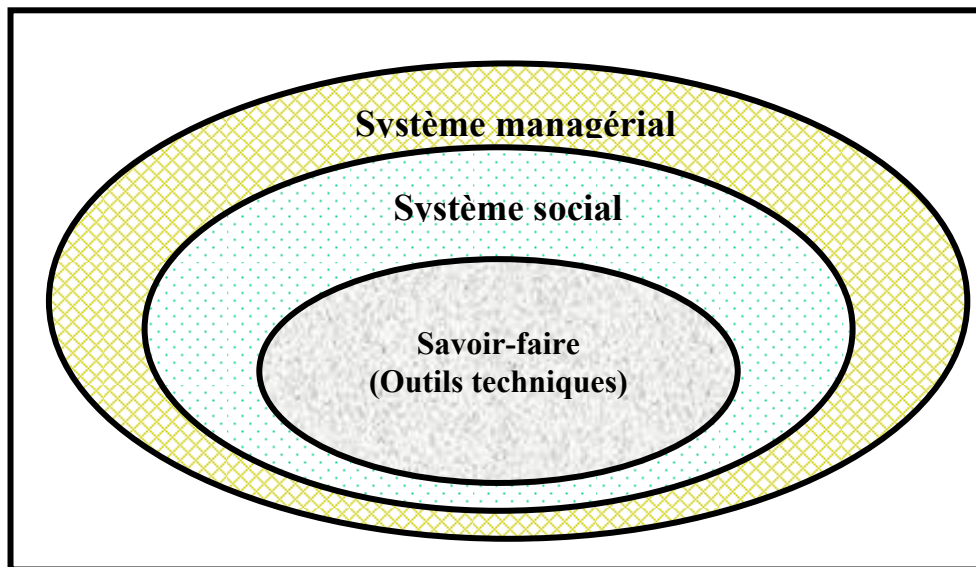


Figure 3 : Les trois systèmes de Tribus

L'analyse des trois systèmes de Tribus présenté sur la figure 3, permet de retenir ce qui suit :

- Le **premier cercle** représente le savoir-faire de l'entreprise, les outils et les techniques indispensables à la gestion des activités. Dans ce premier cercle se trouvent toutes les machines, les outils techniques de la qualité et les aspects quantitatifs de la qualité.
- Le **deuxième cercle** englobe le système social dans lequel doivent fonctionner ces outils et techniques. Il définit la structure du pouvoir dans l'entreprise ou dans

¹² M Tribus - Journal of Quality and Participation, 1993 -

l'administration, et notamment le système de récompense, les symboles du pouvoir, les relations entre les individus et au sein des groupes, les privilèges et les politiques. Chaque innovation, en l'occurrence, dans notre cas, l'adoption d'un management par la qualité, induit un changement dans le système social. Tribus souligne que les systèmes sociaux peuvent empêcher l'adoption de nouvelles technologies, ou style de management «Il n'est pas possible de considérer uniquement la panoplie d'outils et de techniques, sans tenir compte du système social dans lequel s'inscrivent les processus »

- Le **dernier cercle** représente le système managérial. C'est la façon dont les pratiques, les procédures et les protocoles sont établis et maintenus. Il a donc une grande influence sur le système social et le système technique. « Si le système managérial tue le messager, il est très difficile de connaître la vérité. »
- Le **cadre extérieur** représente toutes les idées préconçues qui imprègnent l'unité de travail, du fait de la culture formelle et informelle des employés.

Selon Tribus, « une fois que l'on comprend le lien qui existe entre ces systèmes, on comprend pourquoi les dirigeants doivent s'impliquer à fond dans l'effort qualité. Si les responsables hiérarchiques peuvent mettre en place les outils et les techniques du management de la qualité, ils ne peuvent réussir que si le système social évolue pour s'adapter.»

L'autre approche que nous avons retenu dans notre travail, pour mettre en relief les interactions entre démarche qualité et management des organisations, est celle développée par Noriaki Kano, et connue sous le nom de *la maison de qualité de Kano*¹³

En effet, *la maison de la qualité de Kano* met en exergue les composantes organisationnelles du management de la qualité, tel que donné par la figure 4.

¹³ Minoux A. et coll La Qualité, projet professionnel. ENSEIRB 2002

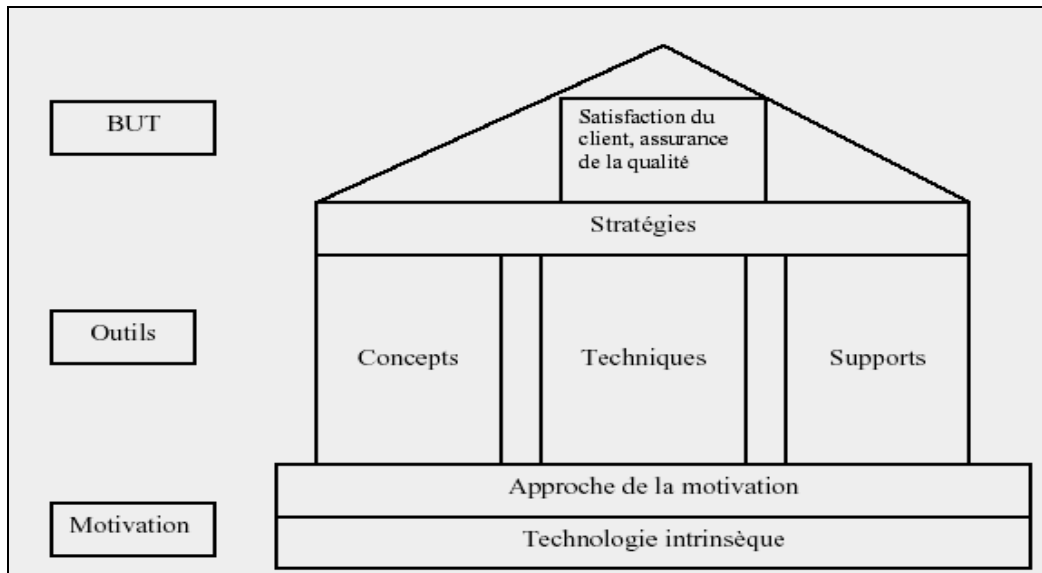


Figure 4 : La maison de la qualité de Kano

Ainsi, Le sous-sol de la maison représente l'éducation en général et les apports sociaux. Au-dessus, on trouve les fondations organisationnelles de la technologie intrinsèque et les vecteurs, portent le toit de la maison, symbolisant sa raison d'être, qui est d'assurer la qualité.

La technologie intrinsèque est celle sur laquelle repose toute l'activité de l'entreprise, qui peut à notre sens être assimilé au métier de base aussi bien de l'entreprise et de l'administration. Une fois la technologie intrinsèque en place, la qualité passe aussi par la motivation. C'est ce que Kano appelle « le travail obscur », qui consiste à promouvoir la standardisation, à former, à collecter et analyser des données, et à accomplir toute tâche qui tend vers la qualité, le succès dépend de cet effort.

La sensibilisation intervient lorsqu'une entreprise éprouve le besoin de faire une percée en qualité, de s'améliorer et de rester compétitive. Cette démarche marque le début d'une période de croissance ou d'un effort qualité, pour une entreprise. La démarche fondée sur la vision et le leadership, caractérise un effort qualité ayant atteint un stade plus avancé. Elle amène une entreprise vers une nouvelle activité ou la création de nouveaux produits ou services. Une entreprise commence souvent par la démarche de sensibilisation avant de passer à la seconde.

Les entreprises qui se lancent pour la première fois dans un effort qualité omettent souvent de formuler, au préalable, une stratégie, observe Kano. D'autres définissent une stratégie en

pensant que, si elle est bonne, elle atteindra nécessairement ses objectifs. Toutefois, il ajoute, « si on ne fait pas suffisamment attention à la manière de mettre en œuvre la stratégie, la réussite n'est pas automatique, même si l'idée de départ est excellente. Il faut donc mettre en place un système, pour préparer simultanément un plan d'exécution de la stratégie et un plan permettant de mesurer les résultats et les améliorations » des efforts qualité.

Kano dénombre trois types d'erreurs courantes qui sont souvent à l'origine des échecs d'édification de cette maison de qualité :

- Courir plusieurs lièvres à la fois.
- Une analyse insuffisante des données sur la situation existante.
- Une coordination interfonctionnelle insuffisante.

Il ressort de l'analyse que nous avons présentée que mettre en œuvre une démarche qualité et la faire vivre est une tâche qui requiert beaucoup d'énergie. Nous avons vu dans ce dossier que cela nécessite une implication totale de tous les secteurs de l'entreprise qui subissent alors de profonds changements, aussi bien dans les méthodes de travail que dans les objectifs recherchés. Il est pour cela important que cette démarche reçoive l'adhésion de tout le personnel pour éviter de perdre une certaine dynamique de progrès qui pourrait, à terme, constituer un frein dans l'évolution de l'organisation.

Les managers ont dans cela un rôle très important à jouer. Ils doivent savoir choisir avec exactitude les méthodes à employer pour satisfaire au niveau de qualité recherché et les moyens alloués pour leur mise en place. Si on retrouve dans les normes ISO 9000 l'engagement de la direction en tête, ce n'est pas un hasard. Le chef d'entreprise doit être vu comme un vecteur de la démarche qualité sous peine de voir l'adhésion au projet se détériorer rapidement.

Mais cela n'est pas suffisant, tous les postes de l'entreprise étant touchés. Une formation technique et économique, voir humaine est nécessaire pour que chacun comprenne que la qualité, c'est d'abord son propre travail et qu'une défaillance d'un maillon de la chaîne peut conduire à des conséquences graves pour toute la production.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier que ce que le client achète, c'est le produit et non la démarche qualité. La certification demande un gros investissement mais ne suffit pas pour garantir une bonne qualité des produits. Il doit y avoir une parfaite intégration des méthodes de la qualité et des outils utilisés dans la stratégie globale de l'entreprise.

Moralité, pour réussir l'intégration de la démarche qualité, il faut tendre les efforts de l'ensemble des leviers de l'organisation vers un seul et même but, la complexité du problème étant l'enchevêtrement des éléments techniques, économiques, organisationnels et humains de l'organisation.

SECTION 2 : MISE EN ŒUVRE DE LA QUALITE

2.1 Système de management par la qualité selon ISO 9001

Selon une approche globale, mettre en place une démarche qualité suppose de prospecter les clients ou les usagers; d'identifier leurs besoins ; de mettre en œuvre au niveau organisationnel les requis pour satisfaire leurs attentes (en se conformant éventuellement à des cahiers de charges relatifs à certaines normes) ; et enfin de mesurer les résultats atteints, dans l'optique de réduire l'écart entre la qualité perçue et la qualité attendue¹⁴ selon une logique d'amélioration continue.

Compte tenu du fait que le client de cette recherche a opté pour une certification ISO, il y a lieu donc de rappeler les exigences du système de management par la qualité selon cette norme, et dont la prise en compte devra faire l'objet d'une vérification au cours du diagnostic terrain qui sera mené lors de cette recherche. L'essentiel de ces exigences, se rapportant directement au processus achat, peuvent être synthétisé en ce qui suit :

- ◆ Exigences générales : L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management par la qualité et en améliorer en permanence

¹⁴ (Zeithmal, Parasuraman et Berry, 1990)

l'efficacité conformément aux exigences de la norme ISO. Pour mettre en œuvre le système de management par la qualité, l'organisme doit :

- identifier les processus nécessaires au système de management par la qualité et leur application dans tout l'organisme
- déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
- déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;
- assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
- surveiller, mesurer et analyser ces processus.
- mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

L'organisme doit gérer les processus conformément aux exigences de la Norme 9001. Lorsque l'organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise. La maîtrise des processus externalisés doit être mentionnée dans le système de management par la qualité

♦ ***Exigences relatives à la documentation***

- Les documents nécessaires à l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus
- Manuel qualité : fournissant une description des interactions entre les processus du système de management par la qualité

- ♦ ***Responsabilité de la direction :*** La direction doit nommer un membre de l'encadrement qui, nonobstant d'autres responsabilités, doit avoir la responsabilité et l'autorité en particulier pour assurer que les processus nécessaires au système de management par la qualité sont établis, mis en œuvre et entretenus ;

- ◆ **Communication interne :** La Direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme et que la communication concernant l'efficacité du système de management par la qualité a bien lieu.

- ◆ **Revue de direction :**

- Les éléments d'entrée de la revue de direction doivent comprendre des informations sur le fonctionnement des processus et la conformité du produit
- Les éléments de sortie de la revue de direction doivent comprendre les décisions et actions relatives à l'amélioration de l'efficacité du système de management par la qualité et de ses processus

- ◆ **Réalisation du produit**

Planification de la réalisation du produit : L'organisme doit planifier et développer les processus nécessaires à la réalisation du produit. La planification de la réalisation du produit doit être cohérente avec les exigences relatives aux autres processus du système de management par la qualité.

Lors de la planification de la réalisation du produit, l'organisme doit déterminer, selon le cas :

- la nécessité de mettre en place des processus, d'établir des documents et de fournir des ressources spécifiques au produit ;
- les enregistrements nécessaires pour apporter la preuve que les processus de réalisation et le produit résultant satisfont aux exigences.

- ◆ **Processus d'achat**

L'organisme doit assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées. Le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final.

L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis. Les enregistrements des résultats des

évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation doivent être conservés.

♦ **Informations relatives aux achats :**

Elles doivent décrire le produit à acheter (y compris selon le cas) les exigences pour l'approbation du produit, des procédures, des processus et des équipements). La validation doit démontrer l'aptitude de ces processus à réaliser les résultats planifiés.

♦ **Surveillance et mesure des processus**

L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et, lorsqu'elle est applicable, la mesure des processus du système de management par la qualité. Ces méthodes doivent démontrer l'aptitude permanente des processus à atteindre les résultats planifiés. Lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections et des actions correctives doivent être entreprises, comme il convient, pour assurer la conformité du produit.

2.2. Modalités de mise en œuvre d'une démarche qualité

2.2.1. Particularité de Chaque démarche

Il est impossible de proposer un seul scénario pour la mise en œuvre d'une démarche qualité. Les problématiques initiales sont à chaque fois spécifiques, tant au niveau des objectifs que du contexte. Néanmoins, comme dans toute gestion de projet, on retrouve quelques étapes incontournables. Chaque démarche qualité se construit à partir :

- de l'analyse du contexte propre du service,
- d'une réflexion sur la finalité de la démarche qualité,
- d'une identification des opportunités et des contraintes intervenant dans l'environnement et des risques potentiels,
- du repérage des moyens disponibles.

Le déroulement de la démarche est ainsi le fruit d'une réflexion stratégique préalable.

2.2.2. Multiplicité des modes d'actions

Il existe de multiples façons d'aborder et de développer une démarche qualité dont le choix dépend de différents facteurs (contexte, opportunité, urgence...) :

- lancer sa démarche par une **sensibilisation générale**, puis par des dispositifs participatifs d'actions de progrès (cercles de qualité, suggestions...).
- démarrer par la réalisation **d'enquêtes auprès des bénéficiaires**, dont les résultats servent de base pour sensibiliser aux attentes et pour lancer des actions de progrès dans des secteurs limités.
- partir d'un **dysfonctionnement, d'une non qualité** pour organiser une action d'amélioration.
- définir les missions, **clarifier les rôles et les responsabilités**, formaliser quelques modes.

Il est naturellement possible de combiner ces quatre approches pour se définir une qui soit la mieux adaptée. Dans la suite de la démarche, le "dosage" entre différents modes d'action peut évoluer différemment.

Par exemple, si d'importants problèmes de non qualité relatifs à la conception des produits apparaissent, l'accent sera mis sur des méthodes "techniques/organisationnelles" relevant de l'assurance qualité.

Si des difficultés liées à des problèmes de comportement apparaissent (accueil des bénéficiaires non satisfaisant dans le cadre d'une prestation de service, par exemple), il conviendra de s'orienter vers des actions favorisant l'implication, la participation et le développement des compétences (mise en place d'indicateurs, groupes de progrès, formation, suggestions...).

Dans tous les cas, on doit s'interroger sur l'équilibre entre les composantes humaines et techniques.

2.2.3. Types d'approches et dynamique du changement

On distingue trois types d'approches, directe, indirecte ou sélective, en fonction des circonstances et du degré d'urgence des changements à conduire.

L'approche directe

Cette démarche est adaptée lorsqu'il s'agit de conduire un processus de changement brutal et rapide. Il y a urgence, et il s'agit d'une question de survie à court terme pour le service. La démarche s'appuie alors sur des moyens conséquents. Elle est déclinée rapidement auprès de tous les acteurs. Ses enjeux sont clairement explicités à tous. Une forte pression sur les résultats qualité à obtenir est manifestée par la direction.

Ces cas sont relativement rares et risqués. Si l'on choisit une telle approche, il convient toujours de s'assurer que les moyens sont réellement disponibles et que l'urgence du contexte, tant externe qu'interne, le justifie. Sans cela, on risque soit d'aboutir à un phénomène d'enlisement, soit de se retrouver confronté à un phénomène d'émergence de lignes de front qui rejettent le changement.

Sur ce point nous pouvons noter que beaucoup d'organismes ont rencontré des difficultés dans leur démarche qualité pour avoir adopté au départ des stratégies de changement directes, alors que rien ne le justifiait réellement et que les moyens n'étaient pas dégagés en conséquence.

L'approche indirecte

Cette approche est adaptée dans le cas où il n'y a pas une urgence forte. La pression externe se fait peu sentir. Les évolutions font, néanmoins, craindre un positionnement stratégique plus difficile. En interne, le milieu est jugé plutôt défavorable et les marges de manœuvre et les moyens sont limités.

Le principe de l'approche indirecte est de construire la démarche à partir d'actions ciblées qui vont permettre progressivement de faire évoluer l'organisme, sans pour autant que cette démarche soit clairement appelée démarche qualité. On commence, par exemple, par former l'encadrement au management, puis on développe progressivement la mesure de la satisfaction client, on formalise quelques processus, les personnels sont incités à faire des propositions d'amélioration.

L'approche indirecte prend plus de temps. Elle est à construire avec une logique d'ensemble ; il ne s'agit pas d'une démarche erratique. Elle implique un pilotage vigilant et continu, même s'il n'apparaît pas explicitement. La principale difficulté, dans ce cas, est de maintenir une pression constante sur le système et d'éviter une dilution, une perte de cohérence et de sens des actions lancées.

L'approche sélective

L'approche sélective consiste à focaliser l'action sur un ou plusieurs secteurs précis du service. Cette approche est utile lorsque l'on souhaite valider des expérimentations et lorsque l'on a repéré des secteurs porteurs sur lesquels il est possible de focaliser l'action. Comme l'approche indirecte elle demande plus de temps. La phase d'extension ou de généralisation à tout le service est son aboutissement logique. Elle doit toujours être prise en compte dès le départ ; notamment, il convient de s'interroger sur ce qui peut immédiatement être généralisé et ce qui nécessite la reprise de certaines étapes clés.

Deux risques spécifiques à l'approche sélective sont à prendre en compte :

- la marginalisation du "secteur sélectionné" par rapport aux autres secteurs,
- la confusion entre le milieu de l'expérimentation et le milieu de la généralisation ; les conditions de succès n'étant généralement pas les mêmes.

On voit l'importance d'une bonne identification des enjeux et du contexte pour définir les contours d'une démarche qualité adaptée, réunissant ainsi toutes les chances d'un succès durable.

Il n'y a pas de modèle unique ni de déroulement séquentiel automatique. On peut cependant se référer à un canevas général.

2.2.4. Grandes étapes de la mise en œuvre d'une démarche qualité

Globalement on distingue 4 étapes de mise en place de la démarche qualité dans une entreprise :

◆ Réflexion

Préalable essentiel par lequel la Direction identifie clairement sur les enjeux de sa volonté de s'engager dans une telle démarche ainsi que sur sa finalité.

L'engagement de la direction sous-tend qu'elle ait bien pris conscience :

- de la nécessité de lancer une telle démarche pour répondre aux enjeux du service,
- des implications que cela représente en termes de priorités, de moyens nécessaires, de temps et d'énergie à y consacrer.

Un tel engagement de la direction doit se manifester par :

- l'affirmation de sa volonté de s'engager dans cette voie et l'affichage de cet engagement formalisé par écrit,
- l'allocation des ressources globales nécessaires à la réalisation de la démarche, le temps et l'énergie qu'elle consacre elle-même à la démarche,
- la conduite de quelques actions concrètes, telles que
- le comité de direction améliore ses propres processus et ceux de son secrétariat,
- le comité de direction s'implique dans la formation,
- le comité de direction écoute les bénéficiaires ;
- l'intégration de la qualité comme une des priorités du service, intégré dans le management.

◆ **Cadrage**

Il s'agit ici principalement de définir :

- quels types d'actions lancer, sur quels secteurs et comment,
- comment piloter la démarche,
- quels moyens matériels et humains dégager pour assurer sa mise en œuvre,
- quelle communication mettre en place pour accompagner la démarche,
- quelles formations organiser et pour qui.

◆ **Organisation et lancement**

ces actions, qui peuvent prendre des formes diverses, visent à améliorer la qualité des produits et des services. Elles s'appuient sur des méthodes, des outils, voire des dispositifs organisationnels particuliers fondés sur les axes de développement de la qualité : écoute des bénéficiaires, amélioration des processus, implication des personnels et mesure.

Selon les circonstances, les actions portent plus particulièrement sur l'un ou l'autre de ces aspects. Néanmoins, on doit veiller à ce que peu à peu l'ensemble des quatre points soit pris en compte, faute de quoi, l'action ne serait pas de "bonne qualité" !

✓ **L'écoute des bénéficiaires**

Des dispositifs d'écoute des besoins des bénéficiaires et de mesure de leur satisfaction sont à mettre en place dans les secteurs et sur les produits et/ou services considérés comme prioritaires.

L'organisation de ces dispositifs est à concevoir avec les acteurs concernés. Différentes méthodes sont envisageables : rencontre individuelle, réunions collectives avec les intéressés, rencontres avec les élus, rencontres avec les associations, questionnaires, analyse des lettres de réclamations, des appels téléphoniques, etc... L'information ainsi recueillie, puis articulée avec les orientations stratégiques du service, sert à la prise de décision sur les améliorations à introduire dans les produits et services.

✓ **L'explicitation et l'amélioration des processus**

L'explicitation des processus a pour objectif d'identifier à chaque étape d'élaboration de la prestation, les acteurs concernés, les responsabilités de chacun, les relations et les indicateurs de satisfaction, les points de contrôle qualité.

Elle donne lieu à des plans d'actions qui définissent les principaux objectifs à atteindre, les moyens d'y parvenir et formalisent les points clés des processus.

✓ **L'implication des personnels**

Il ne s'agit pas de participer pour participer, mais bien de conduire le changement avec les personnes. Des modes d'actions spécifiques sous la forme de groupes de travail ou de systèmes de suggestions individuels peuvent être envisagés.

Cette implication passe donc par leur association pleine et entière aux actions qualité dès l'amont et par la mise en place de dispositifs organisés favorisant l'amélioration permanente de l'activité.

✓ **La mesure**

Il ne faut pas rêver d'un système global de mesure de satisfaction de nos bénéficiaires. Ils sont trop diversifiés et nos actions trop multiples. Et c'est bien ainsi, car la mesure doit se faire à différents niveaux, sous plusieurs angles, selon différentes modalités. La mesure repose sur des séries d'informations qui se cumulent et s'enrichissent. Il n'y a donc pas une méthode, mais des approches et surtout un comportement à développer.

Il est possible d'initier une démarche qualité de multiples façons. Il n'est, par contre, pas envisageable au début d'une démarche de lancer simultanément toutes les différentes actions qualité nécessaires, à moins que l'on arrête de fournir des produits et des services aux clients...

Une démarche qualité s'ouvre sur la mise en œuvre d'actions ciblées, éventuellement sur des secteurs spécifiques. Puis, pas à pas, elle s'enrichit par le développement de nouvelles actions et l'élargissement à tous les secteurs de l'organisme.

Un risque majeur réside rapidement dans l'éparpillement des actions au sein du service, conduisant ainsi à une perte de cohérence.

La mise en œuvre concrète d'actions dans différents domaines nécessite une organisation et une bonne coordination : plan d'actions, formation de personnes ressources, formation des acteurs aux méthodes d'animation et de résolution de problèmes, communication, suivi, mesure des résultats, évaluation... Le maintien des cohérences dans le temps repose sur un pilotage efficace.

◆ **Organiser et assurer le pilotage**

Pour assurer la cohérence entre les actions et veiller à leur pertinence, un pilotage efficace doit être organisé.

Ce pilotage repose sur :

✓ **Le dispositif opérationnel :**

Il repose sur le développement d'un système global, organisé et formalisé, qui intègre toutes les actions qualité et permet leur suivi. On parle de pilotage opérationnel ;

Il a pour fonction :

- d'établir et de coordonner les plans d'action,
- d'aider, voire de participer à la mise en œuvre des actions : soutien et apport en méthode,
- de concevoir les actions de communication
- de veiller à la formation des personnes concernées,
- de suivre l'avancement des actions : rythme, difficultés rencontrées...
- d'établir le bilan d'avancement : nombre d'actions en cours, taux de réussite, nombre de suggestions, etc.

Ce système que l'on bâtit et enrichit au fur et à mesure correspond au système qualité. Il structure le fonctionnement de l'organisme dans le domaine de la qualité. Le système qualité comprend l'ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires à la mise en œuvre du management de la qualité. Le dispositif de pilotage opérationnel est une force de proposition et un vecteur d'information essentiel pour le dispositif de pilotage stratégique.

Ce pilotage repose nécessairement sur un certain nombre de personnes identifiées dont les titres et les fonctions sont très variables selon les services : chef de service, chargé de modernisation, chef d'unité, conseiller en gestion management, responsable communication, responsable formation...

Deux rôles apparaissent assez distinctement.

- un "coordinateur" ou "chef de projet", éventuellement “ missionné ” à temps plein, assure le pilotage opérationnel de la démarche et participe également à son pilotage stratégique ;
- des personnes ressources peuvent être désignées en appui méthodologique aux actions qualité.

♦ **Le dispositif de pilotage stratégique :**

Il repose sur la mesure et l'évaluation des résultats, la veille externe et la connaissance de l'évolution des attentes de nos différents bénéficiaires. On parle de pilotage stratégique.

Il a pour rôle :

- d'anticiper les changements dans l'organisme et de mettre en place les actions adaptées,
- de suivre les résultats globaux, d'évaluer, de réorienter les objectifs et le mode d'action,
- de débattre des différents indicateurs d'évolution des attentes ou de satisfaction des bénéficiaires,
- de suivre le développement cohérent du système qualité.

Le plus souvent, le dispositif de pilotage stratégique correspond au comité de direction du service. Il peut être complété par d'autres acteurs fonctionnels ou opérationnels (des membres de la hiérarchie intermédiaire par exemple). Il n'est pas nécessaire de constituer une nouvelle instance. Le comité de direction peut périodiquement fonctionner en comité de pilotage stratégique.

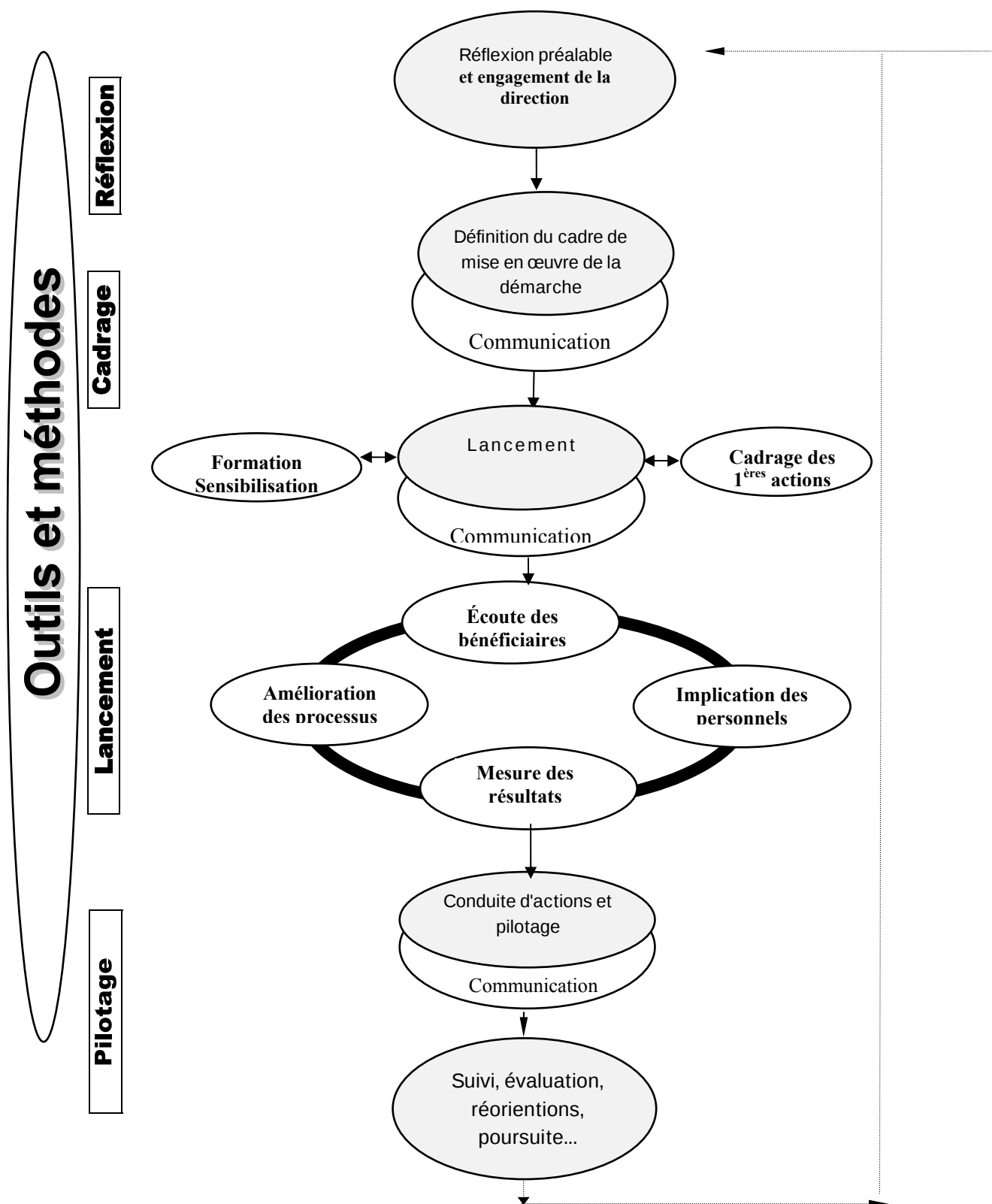


Figure 5 : Les grandes étapes d'une démarche qualité

2.3. Généralités sur le Management du changement

Le **changement** désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement. Conduire le changement c'est à la fois anticiper, définir et mettre en place cette démarche¹⁵.

La conduite du changement désigne : L'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite.

Par conséquent Conduire le changement c'est :

- Résoudre la problématique d'organisation ou de réorganisation : Résoudre problématique au travers de la mise en œuvre de démarches, de méthodes et d'outils
- Accompagner le projet d'organisation ou de réorganisation : Organiser le projet au travers de l'utilisation d'une méthodologie de conduite de projets
- Prendre en compte la dimension humaine : Prendre en compte les valeurs, la culture, les résistances au changement au travers d'une démarche de participation, de communication et de formation/coaching dont l'objectif est de permettre la compréhension et l'acceptation par les individus des "nouvelles règles du jeu" résultant du processus de changement.

La connaissance des principaux facteurs qui peuvent susciter un changement :

Causes de résistances au changement

Les origines de la résistance au changement sont très diversifiées.

On distingue les causes :

- individuelles,
- structurelles et conjoncturelles,
- collectives

Sans négliger les causes individuelles, il semble que les causes structurelles, conjoncturelles et collectives sont souvent sources des premières. L'action à ce niveau est donc primordiale.

¹⁵ David Autissier et J. M. Moutot pratiques de la conduite du changement, Dunod 2003

Les causes individuelles

Le changement est générateur d'anxiété pour les individus dans la mesure où :

- Il est synonyme de rupture, de remise en cause,
- Il contribue à la perte des points de repère antérieurs (spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels),
- Il favorise les interrogations sur soi, son devenir, sa qualification...

Les causes structurelles et conjoncturelles

Les résistances au changement en matière structurelle et conjoncturelle sont en général au nombre de trois :

- Les conditions de travail

Exemple : Dès lors que l'on développe la spécialisation et que l'individu a longtemps été enfermé dans une façon de travailler, les obstacles au changement s'accroissent.

- Le fonctionnement organisationnel de l'entreprise

Exemple : Les entreprises qui privilégient un fonctionnement du type bureaucratique suscitent la routine et sont pratiquement toujours en difficulté quand elles sont confrontées à l'exigence de transformations.

- Le climat de l'entreprise

Exemple : La non prise en compte du climat de l'entreprise au cours du processus de changement constitue un facteur de risque important.

Les causes collectives

Normes, rites et stéréotypes érigent un système de valeurs. Ils déterminent pour les membres d'un groupe (formel ou informel) ce qui est bien ou non, ce qui est souhaitable ou non, aussi bien au niveau des attitudes que des comportements, des avantages recherchés et des

contraintes ressenties et combattues. Ils favorisent le développement de comportements corporatistes et catégoriels.

Le changement doit donc tenir compte de ce système de valeurs qui caractérise le groupe.

Quatre leviers sont à actionner pour conduire le changement :

- le management,
- la structure,
- les systèmes,
- la culture.

Ces leviers sont étroitement imbriqués et sont tous concernés par le changement. Cependant, en fonction du degré de changement recherché ces leviers peuvent être partiellement ou totalement **actionnés et combinés**.

Le management

Le management fait référence au mode et à la stratégie de gestion des hommes par les cadres dirigeants. Dans le cadre de la conduite d'un processus de changement, ce levier doit être actionné en priorité car il est à l'origine de l'initialisation du processus et influence fortement le succès de son implantation. Il importe donc à la fois de veiller à ce que les composantes de ce levier participent à la responsabilisation et à l'implication du management et d'en connaître les points forts et les limites.

Pour ce faire, il est nécessaire de procéder à un pré diagnostic du management :

La structure

La structure définit la manière dont les ressources d'une entreprise sont organisées. Elle établit la répartition en direction, division, département ou service ainsi que la localisation de chaque entité. Elle précise le cadre dans lequel se situe chaque ressource (homme, machine...) de même que les relations existantes entre chaque niveau de la structure et le rôle de chacun au sein de la structure. En définitive, la structure segmente l'entreprise et la divise en parties.

Cette segmentation et cette division de l'entreprise sont en pratique génératrices de nombreuses difficultés qui se situent aussi bien au sein de chaque partie que des relations entre les parties, c'est-à-dire au niveau des interfaces. Les problèmes d'interfaces sont donc

particulièrement importants entre les grandes fonctions de l'entreprise (commerciale, production, recherche, administrative...) et doivent faire l'objet d'une attention toute particulière lors de la conduite d'un processus de changement.

Il faut toutefois remarquer que le bon fonctionnement de l'entreprise ne dépend qu'en partie de la structure. Aussi, même si cette dernière est parfois tenue de changer, son impact sur les performances ne doit pas être surestimé.

En effet, le rôle de l'expérience et les relations informelles sont plus importants que la description d'un poste, l'autorité hiérarchique ou le rattachement à un service.

En conséquence, les refontes complètes de structures devraient être rares, car elles conduisent trop souvent à déstabiliser l'entreprise en bouleversant les relations informelles indispensables à son bon fonctionnement en créant l'illusion que la nouvelle organisation résout les problèmes existants, alors qu'elle ne fait dans la réalité que les déplacer. De ce fait, tout changement de structure doit être accompagné parallèlement d'une évolution des systèmes dont l'objectif sera de confirmer la nouvelle réorientation du pouvoir au sein de la structure.

Les systèmes

Les systèmes définissent la manière dont les flux circulent formellement ou informellement dans la structure : flux d'information, de matières, de produits, d'argent, de ressources humaines...

La réactivité d'une entreprise face à son environnement est très dépendante de ses systèmes (*encore appelés processus*) qui influent directement sur ses prises de décisions, sa fluidité et sa capacité de mobilisation.

Les systèmes sont donc :

- extrêmement présents dans l'exercice d'une activité. Leur fonctionnement mobilise en effet une grande partie de l'énergie des entreprises. Les systèmes jouent un rôle important dans le niveau de performances que se fixent les entreprises.
- au cœur de tout changement soit parce que le changement concerne directement un système, soit parce que le changement implique d'agir sur les systèmes et les

interactions qui existent entre eux pour permettre ensuite de changer la structure, la culture et/ou le mode de management.

On distingue cinq systèmes de base :

- **Les systèmes financiers et administratifs** : processus de facturation, de gestion de la marge, d'allocation des ressources, de dépenses...
- **Les systèmes de production** : gestion des stocks...
- **Les systèmes économiques et commerciaux** : processus d'innovation, de développement de nouveaux produits...
- **Les systèmes culturels et humains** : processus de formation, d'information, de communication, de recrutement, d'évaluation, de gratification, de responsabilisation, de délégation...
- **les systèmes décisionnels** : processus de préparation et de prise des décisions

La culture

La culture est un ensemble de valeurs durables et partagées par tous les membres d'une entreprise. La culture fait référence :

- à l'attachement aux valeurs sociales de l'entreprise : sentiments d'appartenance à un métier, à l'entreprise, attachement aux valeurs de solidarité, de convivialité, mœurs sociales (portes ouvertes ou fermés, pauses cafés, habillement, politique de règlement des conflits...), relations avec les représentants du personnel...
- **à l'attachement aux valeurs professionnelles** : respect du client, du produit, polyvalence ou spécialisation du personnel, ponctualité, respect des procédures et des consignes, prise en compte du temps, des coûts, de la qualité dans les réflexions...
- **Au vécu de l'organisation et du management** : historique de son mode de fonctionnement et de création, organisation efficace ? Centrée sur le client, le profit, le personnel ? Reconnaisant l'initiative ? Mode de management dominant : hostilité, participation, esprit d'équipe ?...

Il s'agit d'un levier trop souvent négligé à l'origine de nombreux échecs de processus de changement. En effet, la culture change lentement et ne se décrète pas.

La culture change beaucoup plus sous l'effet des actions quotidiennes, que sous celui des efforts de formation ou des décisions des dirigeants.

En conséquence, un des moyens d'utiliser la culture pour faciliter et accélérer le changement est d'en faire une des valeurs partagées de l'entreprise avec tout ce que cela implique : clarté du projet d'entreprise, reconnaissance par la politique de rémunération de l'initiative personnelle et de la prise de risque, partage de l'information affirmé comme un principe fort, recherche permanente de la performance, mise en avant de la fonction recherche et développement...

Conclusion chapitre I

La mise en œuvre d'un système qualité sensé, doit partir d'une véritable réflexion sur le métier, la raison d'être de l'entreprise dans sa finalité, ses projections, ses missions et procédés, déclinés en activités afin de pourvoir à la satisfaction du client. Le système qualité est de ce fait implicitement lié au système de management.

A travers la présentation des concepts de la qualité faite dans ce chapitre cette évidence est clairement mise en exergue. Ainsi, le système compris et animé dans cet esprit est ressenti, aussi bien par les opérateurs dans le système lui-même que par les clients et les interfaces, comme allant de soit et fonctionne naturellement.

De ce fait, pour assurer un bon démarrage, une bonne initialisation à la mise en place d'un Système de management par la qualité, une démarche descendante est indiquée, s'agissant de s'intéresser aux processus globaux puis à ceux qui sont en interface, mais surtout d'une totale implication de tous les opérateurs, les leaderships étant les garants des ressources et des pilotages à mettre en place pour faire aboutir le projet.

Il importe de procéder méthodiquement, par des étapes de réflexion, de cadrage, de pilotage et de suivi sans trop de précipitation et surtout de façon collective. Le SMQ ne doit en aucun cas gérer comme un "effet de mode" qu'on construit en plus, à côté de ce qui existe déjà et qu'on doit gérer en plus. Bien au contraire, il doit être conçu dans le cadre d'un projet de management du changement qui tiendra comptes en particulier des facteurs de contingences et culturels.

CHAPITRE II : DESCRIPTION DOMAINE METIER DE LA RECHERCHE

Notre lieu d'investigation est la Division du Patrimoine et de la Logistique (DPL) au sein de la Direction des Affaires Administratives et Générales (DAAG) du ministère des finances et de la privatisation. Dans ce chapitre nous allons présenter les objectifs de la DPL, sa mission, sa structure ainsi que ses ressources humaines. Nous présenterons par ailleurs les différentes interfaces avec qui la DPL interagit dans l'exercice de ses fonctions. Cette première étape nous permettra de mieux identifier l'environnement de l'entité en question ainsi que les ressources internes qui lui permettent d'accomplir sa mission. Par la suite nous présenterons le projet de mise en place de la démarche qualité dans ses différentes phases depuis la déclaration de la politique qualité de la DAAG pour le démarrage du projet jusqu' à la mise en place effective de la démarche qualité au niveau du processus sélectionné.

Section 1 : Présentation de la Division Patrimoine et Logistique (DPL)

1.1 Présentation du client et de la cible de la recherche

Le terrain d'investigation pour mener cette recherche sera la Direction des Affaires Administratives et Générales (DAAG) du Ministère de Finances et de la Privatisation constituant le client de la recherche avec pour cible la Division Patrimoine et Logistique.

L'organigramme de la DAAG est présenté ci-après :

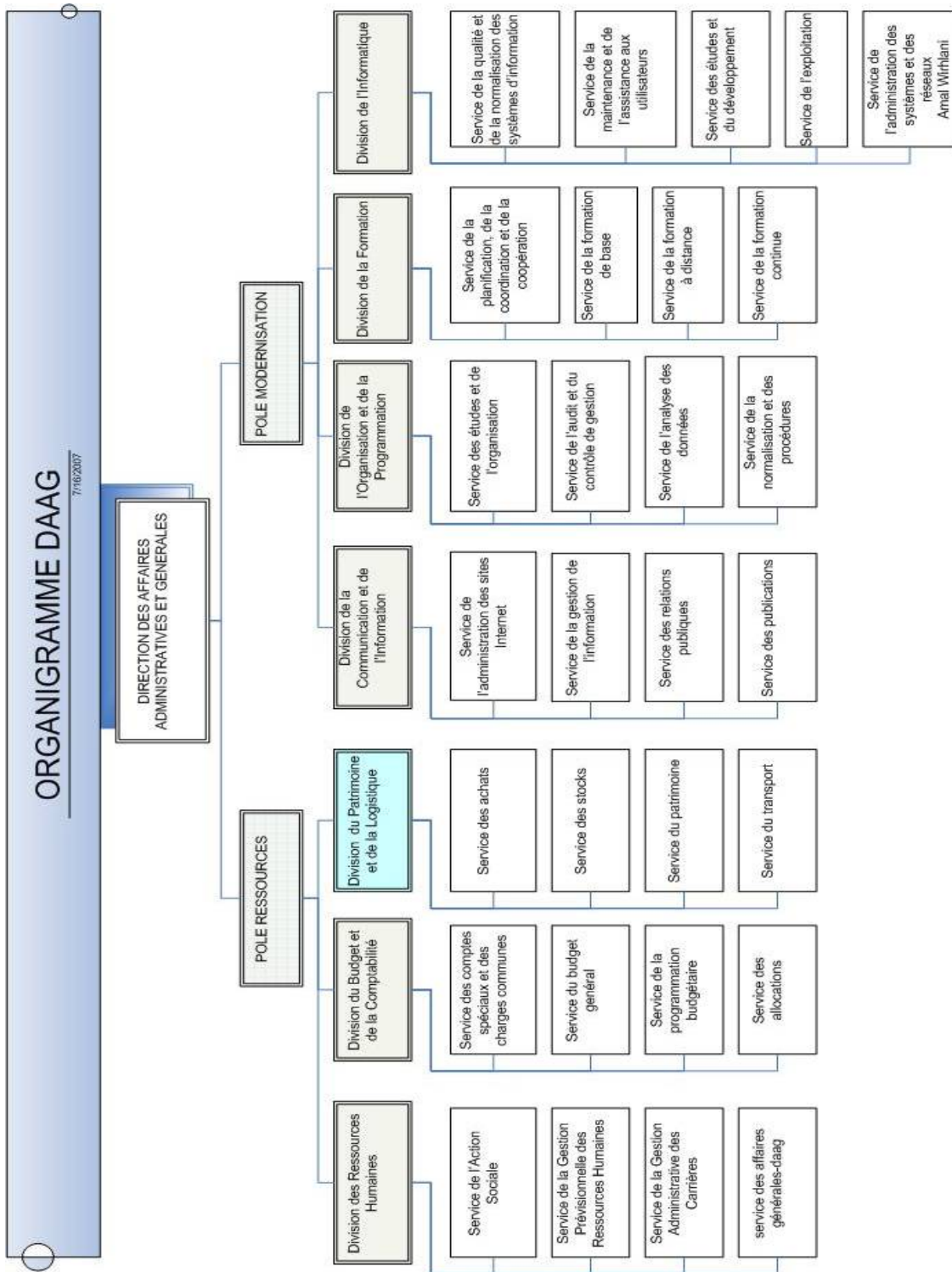


Figure 6 : Organigramme de la DAAG du MFP

1.2 Attributions de la DAAG, client de la recherche

La Direction des Affaires Administratives Générale a pour attributions au sein du Ministère :

- Coordonner et veiller à la mise en œuvre des schémas d'organisation des services du Ministère aux niveaux central et déconcentré;
- Concevoir et participer à la mise en œuvre des actions de modernisation et de promotion des méthodes de management au sein du Ministère ;
- Promouvoir la culture de programmation et de planification et développer les techniques de sa mise en œuvre ;
- Coordonner l'élaboration, le suivi de réalisation et l'évaluation du Plan d'Action Stratégique du Ministère ;
- Elaborer, diffuser et veiller à la mise en œuvre des normes de gestion des ressources
- Définir la politique de déconcentration de la gestion des ressources ;
- Coordonner la mise en œuvre du plan d'action en matière de déconcentration de la gestion des ressources et veiller à son application;
- Procéder à l'évaluation des programmes et des actions liées aux domaines de la gestion ;
- Définir la politique de gestion des ressources humaines et veiller à sa mise en œuvre en collaboration avec les Directions du Ministère;
- Coordonner la gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement, de déroulement de carrière et d'action sociale;
- Elaborer la politique du Ministère en matière de formation, assurer la mise en œuvre des actions de formation transversale, et accompagner les actions de formation spécifique en en assurant l'évaluation;

- Préparer, exécuter et assurer le suivi du budget du Ministère;
- Elaborer et mettre en œuvre une démarche de contractualisation de l'allocation des crédits et système de contrôle de gestion y afférent;
- Tenir la comptabilité budgétaire, notamment celle afférente aux charges communes, aux comptes spéciaux du Trésor, et à la dette publique ;
- Définir la politique de gestion des ressources matérielles et veiller à sa mise en œuvre en collaboration avec les Directions du Ministère ;
- Assurer la gestion du patrimoine immobilier du Ministère conformément aux règles régissant le domaine;
- Etablir, exécuter et suivre le programme annuel des travaux et d'achats de biens et services;
- Définir, coordonner et assurer la mise en œuvre des systèmes d'information des domaines de gestion des ressources du Ministère;
- Définir et adapter en permanence la politique informatique aux orientations et aux objectifs du Ministère ;
- Définir la stratégie du Ministère en matière d'information et de communication ;
- Coordonner et de veiller à la mise en œuvre de la politique d'information et de communication du Ministère;
- Promouvoir toute action visant l'amélioration de l'image et des relations du Ministère avec les partenaires, les médias et les usagers ;
- Développer les interfaces de communication avec les Directions du Ministère ;
- Assurer l'élaboration des publications transversales internes et externes du Ministère ;
- Promouvoir l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour la promotion des systèmes d'information du Ministère ;
- Coordonner et normaliser la gestion des centres de documentation du Ministère ;

- Concevoir et mettre en œuvre une approche de gestion active et intégrée des archives du Ministère ;
- Emettre des avis sur les projets de textes juridiques dont elle est saisie.

1.3 Présentation de la Division du Patrimoine et de la Logistique, cible de la recherche

Au sein de la DAAG, la DPL a pour principales attributions :

- Elaborer le programme prévisionnel des achats du Ministère et exécuter celui relatif aux directions centrales ;
- Assurer la gestion des stocks du mobilier et du matériel et des fournitures ;
- Définir la politique immobilière du Ministère, cordonner les besoins de construction et d'aménagements et assurer le suivi des projets de construction ;
- Gérer le patrimoine immobilier de l'Administration Centrale et assurer l'entretien et la remise en état des bâtiments ;
- Gérer le parc automobile de l'Administration Centrale ;
- Assurer le transport des responsables et cadres du Ministère appelés à effectuer des missions au niveau national ou à l'étranger ;
- Tenir la comptabilité matière de l'ordonnateur.

1.3. 1 Mission de la DPL

La DPL a pour mission de :

- Elaborer le programme prévisionnel des achats du Ministère et exécuter celui relatif aux Directions Centrales ;
- Assurer la gestion des stocks du mobilier et du matériel et des fournitures ;
- Définir la politique immobilière du Ministère, cordonner les besoins de construction et d'aménagements et assurer le suivi des projets de construction ;

- Gérer le patrimoine immobilier de l'Administration Centrale et assurer l'entretien et la remise en état des bâtiments ;
- Gérer le parc automobile de l'Administration Centrale ;
- Assurer le transport des responsables et cadres du Ministère appelés à effectuer des missions au niveau national ou à l'étranger ;
- Tenir la comptabilité matière de l'ordonnateur.

1.3.2 Personnel de la DPL

La DPL compte environ 180 personnes répartis entre cadres supérieurs, administrateurs et agent de maîtrise ainsi que des agents auxiliaires.

L'examen de la pyramide des âges de la DPL a permis de relever :

- Moyenne d'âge : 35 ans
- Taux d'encadrement : < 20 %
- Ancienneté dans l'entité : assez importante (pour 80 % du personnel elle est > 15 ans)

1.3.3. Structure de la DPL

Les activités de la DPL s'articulent autour de quatre axes principaux qui sont organisées dans une structure fonctionnelle. Elle comporte quatre services :

- Service Achats : en charge des approvisionnements
- Service patrimoine : responsable de la gestion du patrimoine qui comporte les bâtiments et les infrastructures du ministère
- Service stock : responsable de la gestion des consommables : fournitures bureaux...
- Service transport

1.3.4 Interfaces de la DPL

Compte tenu de la nature de ses missions au sein de la DAAG, la DPL assure le rôle support des autres divisions de la Direction ainsi que des différentes entités du ministère qui constitue les principaux clients de la DPL. Elle est appelée aussi à collaborer avec la Trésorerie Générale du Royaume et le Contrôle Général des Engagements et Dépenses, ces derniers assurant le rôle de contrôle.



Figure 7 : Interfaces de la DPL

A ce niveau on peut constater que la disparité des interfaces de la DPL pèse lourd sur la maîtrise du processus Achat. Il y a d'une part la taille et l'importance du ministère, ainsi que le cadre réglementaire qui régit ce métier qui viennent s'ajouter aux exigences de la qualité.

1.4 Processus Achat

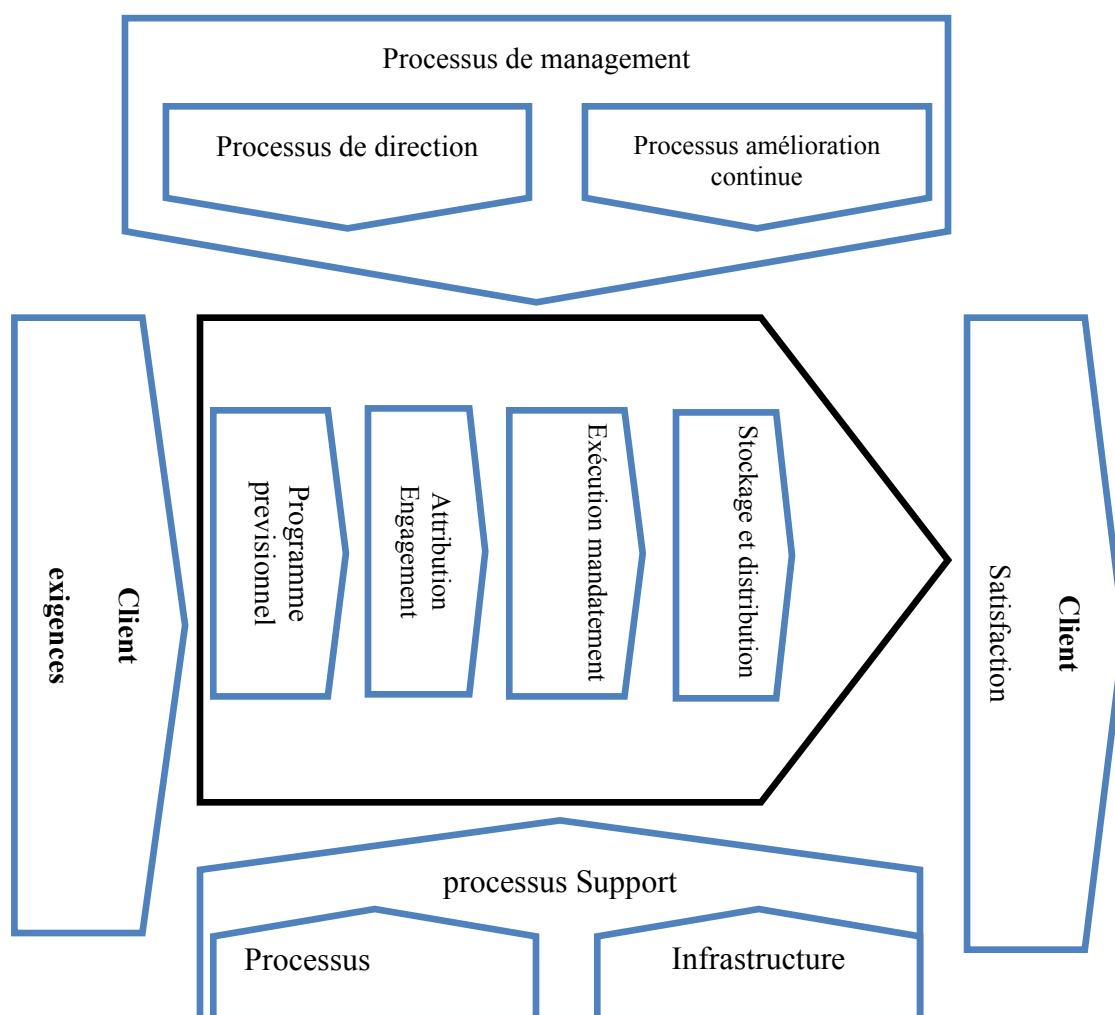


Figure 8 : processus Achat

Le processus Achat est composé de plusieurs sous processus enchainés permettant d'accomplir la mission de la DPL.

Les attributions des sous processus constituant le processus Achat sont comme suit :

- Sous Processus programme prévisionnel

- o Publication annuelle du programme prévisionnel dans au moins un journal de portée nationale au premier trimestre ;
 - o Elaboration du programme d'achat de l'Administration centrale.
- Sous Processus attribution engagement
 - o Attribution, engagement, visa et approbation.
- Sous Processus Exécution mandatement
 - o Suivi de l'exécution des prestations et mandatement
- Sous Processus stockage et distribution
 - o Réception des fournitures et des produits Stockables ;
 - o Distribution aux utilisateurs.
- Sous processus formation
 - o Permettre la promotion et la mise à niveau du personnel du MEF par la formation
 - o Assurer l'insertion des nouvelles recrues du MFP
- Sous processus Infrastructure (Système d'information...)
 - o Assurer un fonctionnement optimum du système d'information
 - o Mettre à disposition les informations fiables et nécessaires aux utilisateurs
 - o Faire bénéficier aux utilisateurs les bienfaits des NTIC en terme de réduction de coûts, de transparence et de communication.
 - o Mettre à disposition les équipements informatiques en fonction des besoins des utilisateurs.
- Sous processus Direction
 - o Revoir d'une manière planifiée le management des structures concernées par la certification pour s'assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace et de la disponibilité des ressources.
- Sous processus Mesure de satisfaction client
 - o Mesurer la satisfaction du client à travers : La réalisation de l'enquête de satisfaction clients.
- Sous processus Gestion des infrastructures et de l'environnement du travail

- o Assurer la gestion et l'entretien des infrastructures et de l'environnement du travail dans les locaux de la direction (matériel, mobilier bureau, locaux, téléphonie, électricité, climatisation)
- Sous processus Amélioration continue

Le processus Achat est amené à collaborer avec plusieurs entités telles que présentées par la figure 7. Ces entités influent différemment sur le processus en se positionnant comme suit :

Gouvernance : assurée par la DAAG, le CGED, TGR qui définissent la stratégie et imposent les procédures réglementaires et veille au respect des engagements budgétaires.

Clients ; constitués de Directions centrales et régionales du MFP, pouvant également être assimilés à des lobbys positifs lorsque les besoins sont clairement identifiés, et dans les délais impartis, ou lobbys négatifs lors de leur faible implication dans le respect de la rigueur dans l'identification des besoins et des délais de préparation des dossiers.

Concurrents : en particulier interne constitués par les entités du MFP disposant de leurs propres structures d'achat.

Collaborateurs : composés aussi bien du personnel directement impliqué dans le processus achat que des structures de formation et de budget.

Fournisseurs : tous les fournisseurs habilités à répondre aux consultations lancées par la DPL

Le délai alloué à l'exécution de tout le processus est fixé par des règles de gestion en terme de management de la DAAG et constitue un objectif de performances assigné à la DPL. D'où l'intérêt de bien maîtriser aussi bien le processus que ses interfaces

SECTION 2 : Mise en place du Système de Management par la Qualité

Introduction

En dépit du fait que le Maroc soit membre, parmi 140 pays, de l'organisation mondiale de la normalisation depuis plus de 40 ans, ce n'est que récemment que les entreprises marocaines se sont mises à adopter des démarches qualités et à faire certifier leurs produits.

En effet, c'est à partir de 1996 que les premiers intérêts pour la qualité et les démarches de certification ont commencé à travers certaines entreprises et cabinets conseils. En 2003 seule 200 entreprises sur un total de plus de 7000 unités du tissu économique marocain était certifiées ISO¹⁶, toutes normes confondues, avec une moyenne annuelle d'une cinquantaine d'entreprises certifiées.

Comparés à d'autres pays économiquement similaire, notamment en Afrique et au moyen orient, le Maroc marque dans le domaine de certification de ses entreprises, malgré la progression notable enregistrées l'année 2000 et 2002, comme le traduit le tableau 1 ci-après :

Pays	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Maroc	60	71	77	86	158	164
Egypte	344	358	649	468	546	642
Jordanie	35	169	257	336	402	438
Tunisie	51	70	163	196	302	376
Syrie	7	13	93	128	158	201
Afrique du sud	1915	2166	3316	3454	2263	2625

Tableau 1 : Evolution de la certification dans le pays d'Afrique et de moyen Orient économiquement similaires au Maroc

Une telle situation traduit le retard cumulé par le faible nombre d'entreprises marocaines certifiées, sachant que, comme indiqué sur le graphe de figure 9, plus de 550 000 entreprises sont certifiées de part le monde et que dans les pays économiquement concurrents au Maroc, l'intérêt pour la certification, en adaptation aux exigences de la globalisation quelle sous entend est plus élevée.

¹⁶ Rapport de l'Association des Qualiticiens du Maroc 2002

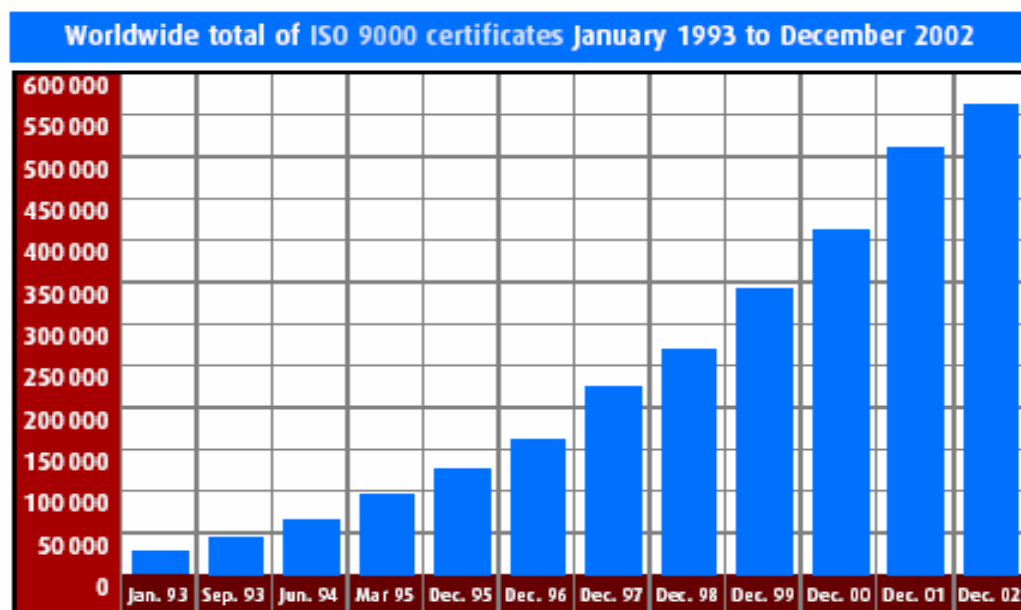


Figure 9 : Progression de la certification selon le référentiel ISO 9000 dans le monde entre 1993 et 2002

Plus encore, l'identification des entreprises marocaines certifiées révèle quelles sont à plus de 50 % des filiales de multinationales ou à activités exclusivement tournées vers l'exportation. Ceci implique que la Démarche Qualité au Maroc n'est pas encore une orientation managériale volontariste mais une contrainte imposée par l'internationalisation des activités.

Dans le secteur public le constat est plus alarmant, le nombre d'administrations ayant opté pour la Démarche Qualité en tant qu'outil de modernisation est très faible. En 2003, alors que le Maroc comptait 230 entreprises du secteur privé certifiées ISO, il n'existait que trois établissements de formation qui l'étaient, sachant que si la non-qualité représente 25 à 30 % du chiffre d'affaire dans le secteur privé, elle atteint les 50% du budget de fonctionnement dans les administrations publiques.

Tenant compte de cette réalité et du rôle que devrait prendre la mise en place de la démarche qualité en tant que levier de modernisation de l'administration publique dans l'optique d'une intégration réussie dans la mondialisation, le gouvernement marocain a lancé en 2005, à travers le Ministère de la Modernisation du Secteur Public le Fond de la

Modernisation de l'Administration Publique (FOMAP) dédié au financement de projets visant à promouvoir la qualité de leurs prestations de service.

La Démarche Qualité totale, est un des piliers de la politique de modernisation amorcée par la DAAG.

Cependant les difficultés de mise en place effective de la certification, déclinée en terme d'améliorations perceptibles des performances de la fonction achat, malgré une conformité apparente aux exigences de l'ISO, justifie l'intérêt de remettre en cause le mode de gestion du projet lui-même, mais surtout met en exergue la détermination de la DAAG à faire du Système de Management de la Qualité un levier de modernisation et non seulement un label s'inscrivant dans l'effet de mode.

Dans le cadre du présent travail, il est proposé de mener une recherche destinée à identifier les contraintes liées à la certification du processus achat au sein de la Division Patrimoine et Logistique (DPL) du ministère de Finance et de la Privatisation, à travers l'analyse de ce processus lui-même et un benchmarking avec des processus similaires développés par d'autres organismes marocains que sont l'ONE et la DQN.

Les résultats de ce travail permettront de cerner les contraintes entravant la certification du processus achat au niveau du MFP et d'en dégager une approche pour aboutir à une certification, et plus globalement dégager des orientations pouvant être mis à profit pour la mise en place de la Démarche Qualité dans le secteur public.

2.1. Initiation du projet Mise en place du Système de Management par la Qualité

Il y a lieu de rappeler que la démarche de mise en place d'un Système de management par la qualité s'inscrit dans une stratégie globale de modernisation lancée par la DAAG, au même titre que le système d'information, la gestion des ressources humaines, rationalisation des dépenses...

Le processus de mise en place de la démarche qualité, au niveau des structures chargées des achats, a été initié comme expérience pilote depuis 2003. Cette certification devait servir de modèle pilote à partir duquel la mise en place du SMQ serait généralisée à l'ensemble des processus de gestion tel que soulignée dans la lettre d'engagement de la DAAG, dont ci-après le texte intégral :

Consciente de l'importance des missions qui lui sont dévolues et de la nécessité de dynamiser et de renforcer le programme de modernisation du Ministère, qui implique la mise en œuvre de pratiques managériales nouvelles, en faveur du développement de l'intelligence collective et de l'épanouissement de la créativité, basées sur l'efficacité, la qualité et l'efficience, Nous, Direction des Affaires Administrative et Générales, certifions vouloir mettre en place une démarche qualité permettant de promouvoir une logique de performance, de stimuler les synergies et de mobiliser l'ensemble du personnel, animé du sentiment profond d'appartenance, sur la tenue des engagements, la recherche de l'excellence et le perfectionnement de l'image de marque.

Nous nous engageons résolument dans cette voie de progrès, porteuse de bénéfices et nous veillerons à ce que les résultats soient mesurés, analysés, connus de tous, afin que nous puissions progresser ensemble. Notre objectif cardinal sera atteint, dès lors que l'on répondra, avec précision et célérité, aux sollicitations des partenaires de la direction, tout en optimisant les coûts d'intervention.

La satisfaction des besoins des bénéficiaires de nos services, la prise en compte de leurs attentes et l'instauration d'un système permettant de déterminer avec exactitude, selon des critères rationnels, les dépenses nécessaires et d'assurer leur réalisation dans les meilleurs conditions de marché et dans les délais les plus courts, tels sont les objectifs fondamentaux devant guider nos actes et nous inciter à faire preuve de davantage de professionnalisme et de rigueur dans l'accomplissement de nos missions.

Ces objectifs se traduisent par une devise et des valeurs clés, auxquelles tous les intervenants doivent se référer, en l'occurrence : (i) l'amélioration continue de la qualité, (ii) la satisfaction des clients, (iii) le développement d'expertise en matière des achats et (iv) l'ouverture maximale du champ de la concurrence et la réduction des délais de paiement.

Notre démarche se veut participative, constructive, prospective et inscrite dans la durée. Avant sa généralisation à tous les processus de gestion, nous nous sommes fixé, dans un premier temps, de lancer une opération pilote au niveau du processus achat.

Nous avons déjà arrêté les grandes lignes des nouvelles méthodes et outils qui doivent être instaurés et nous avons délimité le périmètre du processus et amorcé la réflexion, dans le cadre d'une approche plurielle et concertée, sur les préalables à même de baliser la voie aux opérations qui seront entreprises ultérieurement.

Nous menons une formation-action, destinée au personnel des services impliqués dans le processus, étant les premiers concernés par la certification, et qui constituent la véritable population cible et la pierre angulaire de la réussite de toute l'opération.

Nous désignons les structures de pilotage et de suivi du projet en vue de garantir le bon déroulement des différentes phases et la mise à disposition des acteurs de tous les moyens susceptibles de concourir à l'aboutissement de la démarche.

Nous nommons un responsable qualité chargé d'appliquer et faire appliquer le système de management de la qualité. Il dispose des facilités nécessaires pour assurer la

conformité des prestations aux standards de qualité fixés.

Nous accorderons une attention particulière à l'utilisation, à bon escient, des Nouvelles Technologies de l'Information et à leur intégration au sein de l'environnement de travail, ce qui aura certainement des conséquences positives et indéniables sur la modernisation de nos méthodes et nos pratiques de gestion et contribuera, en conséquence et de manière sensible, à l'amélioration de nos relations avec nos partenaires.

Nous devons insister sur la nécessité, pour chaque agent, de faire sienne cette exigence de qualité et de la traduire dans les faits, à tout instant et à toute occasion, en améliorant constamment la qualité du service rendu, en réduisant les délais de traitement des dossiers et en maîtrisant les coûts inhérents à leurs activités.

Nous sommes convaincus que cette démarche fait partie intégrante de l'éthique professionnelle qui repose sur l'intérêt général et qui interpelle l'agent public pour l'accomplissement de ses fonctions en se conformant à la déontologie et à notre système de valeurs dont les maîtres mots sont : la transparence, la rigueur et la simplicité.

Nous sommes, enfin, mobilisés à tous les niveaux pour piloter cette démarche qui implique notre engagement, afin que nous soyons, d'une part, un véritable soutien de l'équipe concernée en associant le personnel à tous les niveaux de ce projet, et d'autre part, nous serons particulièrement vigilants sur la pertinence des résultats et des indicateurs d'amélioration par une évaluation en permanence de l'ensemble des actions.

Soyons tous les acteurs de la performance, au service, des intérêts, de l'essor et du rayonnement de notre pays...

2.2 Mise en place du Système de Management par la Qualité

Sur la base de la déclaration de la politique qualité, la mise en place effective du SMQ a été entamée, par la DAAG, le 24 Avril 2003. Le projet a été piloté par la Division patrimoine

et logistique, accompagnée, dans ce projet, par la Division Organisation et Procédures par le biais du service de Normalisation et Procédures.

Les principaux objectifs visés à travers cette démarche sont synthétisés, globalement, comme suit :

- Assurer l'amélioration continue des prestations, notamment en réduisant les délais de réalisation de ces prestations
- Rationaliser les dépenses et les affectations de moyens et mobiliser les capacités des ressources humaines.
- Responsabiliser les différentes entités et renforcer la culture managerielle et la capacité à manager les projets
- Intégrer l'information et l'écoute des clients internes et externes
- La réingénierie systématique des processus de gestion et la modernisation des méthodes de travail.

La DAAG a été accompagné dans les étapes préliminaires par un consultant externe pour la mise en place d'un système qualité. Ce dernier a supervisé la formation du personnel, la définition des procédures, l'audit interne, la rédaction du manuel qualité...

La première action engagée par le consultant a été d'établir un diagnostic de la DPL en vue cerner les écarts de l'entité à certifier par rapport au référentiel ISO 9001. Les résultats de ce diagnostic serviraient à programmer les mises à niveau pour permettre la mise en place du SMQ.

Les étapes de déroulement et les résultats de ce diagnostic sont synthétisés ci-après :

1.2.1 Pré-diagnostic

Afin de juger de la pertinence des actions entreprises dans le cadre de la démarche qualité engagée par le MFP, il était impératif de mettre en exergue les dispositions prises dans ce sens à commencer par les études préalables à ce projet.

Dans sa quête pour la mise en place d'un système qualité de la structure chargée des achats du ministère des Finances et de la privatisation, en vue de la certification selon le référentiel ISO 9001 version 2000 comme référentiel de travail, le MFP a engagé un diagnostic qualité, par le biais du bureau de consulting QMS.

Ce diagnostic a conclu au fait que :

- Les activités exercées au sein du périmètre de certification n'étaient pas conforme aux exigences du référentiel ISO9001/2000, mais s'appropriaient parfaitement à l'être, eu égard aux procédures de travail, à l'organisation et aux normes de bonnes pratiques déjà adoptées.
- La bonne volonté et l'engagement du personnel constituaient un atout non négligeable pour réussir le projet.

Une période de 9 mois à une année, paraissait très raisonnable pour la mise en conformité de la fonction d'achat par rapport au système qualité référentiel ISO 9001

1.2.2. Mise en place effective du SMQ au sein de la DPL

A la lumière de ce diagnostic, les préalables à la mise en place du SMQ ont été identifiés, il s'agit principalement de la désignation du :

- Comité de pilotage
- Chef de projet
- Equipe projet
- Responsable qualité

Le comité de pilotage a été composé de :

- Directeur de la DAAG
- Directeur-Adjoint de la DAAG
- Chef de la Division du Budget et de la Comptabilité.
- Chef de la Division de la Gestion du Patrimoine et Moyens Logistiques
- Chef de la Division de l'Organisation et de la programmation

Le rôle du comité de pilotage tel qu'il a été identifié consistait à :

- Désigner les membres de l'équipe projet
- Préciser clairement les objectifs à atteindre
- Suivre l'état d'avancement du projet et contrôler les actions de réalisations
- Examiner et valider l'état d'avancement du projet
- Veillez à la mise en œuvre des actions d'amélioration
- Mettre à la disposition de l'équipe les ressources nécessaires

Le chef de projet :

Le chef de projet a été désigné par le comité de pilotage. La maîtrise des processus des activités menées par la structure concernée et une connaissance approfondie en qualité ont été des critères indispensables au choix du chef de projet. Il devait être le coordinateur principal de toutes les actions et l'interface entre le Directeur et les autres partenaires.

Le rôle du chef de projet consistait à :

- Piloter le projet
- Animer et superviser l'équipe projet
- Proposer un planning et veiller à sa réalisation
- Déterminer les moyens nécessaires à la réalisation du projet
- Préparer des rapports d'étape et rendre compte au comité de pilotage
- Présenter les propositions d'amélioration.

L'équipe projet :

Les membres de l'équipe projet ont été choisis parmi les cadres et responsables des structures concernées, ayant une connaissance approfondie des pratiques réelles du travail de ces structures et représentant les principaux intervenants dans le processus.

Le rôle de l'équipe projet consistait à :

- Identifier les moyens, les partenaires et les acteurs du processus concerné
- Recueillir et identifier les attentes des usagers
- Collecter la documentation se rapportant à ce processus
- Décrire le processus concerné et le formaliser
- Analyser le processus et identifier les dysfonctionnements

- Proposer au comité de pilotage des actions d'amélioration
- Préparer en concertation avec le chef du projet le rapport d'étape.

Le responsable qualité :

Il est le coordinateur qualité des structures concernées. Son rôle est de

- Coordonner et assurer le suivi des différentes actions du projet ;
- Veiller à l'harmonisation et à l'uniformisation des méthodes de travail ;
- Participer à l'élaboration des procédures;
- Animer les groupes de travail;
- Classer, enregistrer, conserver et améliorer les procédures ;
- Faire la synthèse des interventions de la démarche ;
- Rendre compte au comité des avancements des travaux ;
- Veiller à la bonne application de la démarche qualité ;
- Déterminer les actions correctives en concertation avec l'équipe ;
- Rester en contact avec le chef de projet et le reste de l'équipe ;
- Rédiger les rapports de synthèse et les comptes rendu.

Pour assurer la bonne conduite du projet conformément aux attributions sus mentionnées, le responsable qualité doit jouir de suffisamment d'autorité, étant admis qu'il s'agit d'un représentant de la Direction pour le SMQ, tel que stipulé par la norme ISO 9001.

1.2.3 Dynamique de mise en place du SMQ

L'analyse documentaire qui a été menée dans le cadre du présent travail a permis de retracer les principales actions entreprises pour concrétiser la mise en place du SMQ. A travers l'analyse de ces actions, les indicateurs pour évaluer la conformité de différentes actions avec les exigences de l'ISO 9001:2000 seront identifiés. Ci-après nous avons regroupé l'essentiel des actions menées dans le cadre du présent projet.

♦ **Réunions de coordination du comité qualité:**

Sur la période s'étalant entre le 18/04/2003, date de démarrage officiel de la démarche de mise en place du SMQ et le 29/01/04, 18 réunions ont été tenues, dont 2 réunions durant les mois Avril et Mai 2003, et le reste des réunions entre les mois de Septembre 2003 et le mois de janvier 2004.

L'analyse documentaire n'a permis de ressortir aucune indication sur la tenue de réunions de coordinations sur le projet entre les mois de Mai et Octobre 2003.

On note donc une discontinuité des réunions, destinées initialement à accompagner la mise en place du SMQ, ce qui ne permet pas d'ancrer la culture qualité au sein même des comités directement concernées par les réunions de coordination.

♦ **Identification des processus :**

Comme première étape de la démarche il était impératif de bien identifier le processus ciblé par le projet de mise en place du SMQ. Le macro-processus achat identifié a été découpé en quatre sous processus :

- ***Sous processus I :*** de l'ouverture des crédits jusqu'à la publication du programme prévisionnel ;
- ***Sous processus II :*** du lancement de l'appel d'offre jusqu'à l'adjudication ;
- ***Sous processus III :*** de la signature du marché jusqu'à la notification de l'ordre de service ;
- ***Sous processus IV :*** de la réception jusqu'au paiement ;

♦ **Etablissement des procédures :** Chaque activité faisant partie du processus objet de la certification a fait l'objet de la rédaction de procédures.

♦ **Communication :** la communication aussi bien interne qu'externe a été activement mise en place pour accompagner le projet.

- ♦ **Audit interne :** une équipe de la DAAG a été constitué pour suivre l'exécution du projet, coordonner entre différents opérationnel du processus concerné et des processus d'interface. Cette équipe a également était appelée à mener périodiquement des audits destinées à mettre à niveau la mise en place du SMQ, eu égard aux recommandations de l'audit externes et du système ISO de référence.
- ♦ **Audit externe :** outre l'audit de diagnostic préalable au lancement du projet, la DAAG a engagé une audit de mise au point sur l'état de SMQ, deux ans après le démarrage effectif du projet.
- ♦ **Enquête clients :** Une enquête de satisfaction a été réalisée auprès des fournisseurs de la Direction. Le questionnaire était destiné à cerner les préoccupations et les attentes des bénéficiaires des Services de la Direction et de mesurer leur perception de la qualité des prestations.

Les principaux domaines sur lesquels a porté l'investigation sont :

- Disponibilité des informations
- Communication
- Réactivité
- Qualité de service

Les résultats obtenus, suite au dépouillement des questionnaires, ont permis d'identifier les domaines devant faire l'objet d'actions correctives, en vue d'améliorer les performances et par conséquent la qualité perçue des prestations. Ces recommandations peuvent être synthétisées en ce qui suit :

- ♦ **Disponibilité des informations :**
 - Consolider le recours au site Internet comme véritable source d'information pour les partenaires, avec une mise à jour systématique des informations ;

- Centralisation de l'ensemble des informations relatives aux appels d'Offre AO et aux marchés en exécution (engagement, visa,..), au niveau de la cellule dédiée à cet effet, et faciliter la remontée de ces informations vers la cellule ;
- Exploiter toutes les possibilités offertes par l'application de la gestion assistée par ordinateur.

♦ **Communication**

- Veiller à la mise en pratique des processus et formaliser la production régulière des indicateurs pour mieux maîtriser les délais de traitement des dossiers et de paiement ;
- Engager des séances de travail approfondies avec le CGED et la TGR pour
- Engager l'examen des mesures à introduire, en plus de celles prévues dans le cadre de la mise en place du Système Qualité, pour mieux cerner les problèmes d'ordre administratif (notification,..)

♦ **Réactivité**

- Engager des séances de travail approfondie avec le CGED et la TGR pour cerner les délais et les étapes externalisées du processus ;
- Engager l'examen des mesures à introduire, en plus de celles prévues dans le cadre de la mise en place du Système Qualité, pour mieux cerner les problèmes d'ordre administratif (notification,..)

♦ **Qualité de service**

- Etudier les aspects de la procédure qui posent problème et empêchent une fluidité et simplicité des traitements ;
- Mettre en place un système de contrôle de la ponctualité, de l'assiduité et de la disponibilité des membres de la commission ;
- Charger l'ensemble des intervenants dans le processus des achats d'identifier les déficits, en terme d'équipement, entravant le bon déroulement de l'exécution pour les combler ;

♦ Application de la démarche méthode 5S¹⁷

Les premiers apports ont concerné, dans un premier temps, l'application de la méthode 5 S (qui devait être généralisée) améliorant le classement des dossiers et la mise en place de supports pour le traitement des problèmes et des difficultés rencontrées (fiche d'amélioration).

2.3. Repérage

Notre lieu d'investigation fait partie des rares organismes publics ayant opté pour une politique qualité. En effet en ce qui concerne la certification, le Maroc marque toujours le pas par rapport au pays voisins et économiquement similaires. Ce chapitre donnera d'une part un aperçu sur la démarche de mise en place de la qualité au Maroc et d'autre part présentera les enjeux de la mise en place de la qualité dans les services publics.

2.3.1 Démarche Qualité au Maroc

Au Maroc, la certification n'a débutée qu'à partir de 1995, date à laquelle on a pu observer les premiers intérêts pour la qualité et les démarches de certification, à travers la certification de quelques entreprises selon la norme ISO 9000. La première certification selon la norme environnementale ISO 14000 ne s'est faite qu'en 1999.

A la date de clôture de la base de données prises en compte dans ce rapport, soit fin juillet 2002, le nombre des entreprises certifiées était de 192 et l'Association des Qualiticiens du Maroc (AQM) prévoit qu'en fin 2002, ce nombre passerait à environ 210 entreprises. En comparaison avec d'autres pays voisins, au développement économique similaire, le Maroc accuse un retard assez sérieux dans ce domaine. A titre d'exemple, la Tunisie en 2001 était à 302 entreprises certifiées (ISO 9000), l'Égypte à 546 et l'Afrique du sud à 2263 contre 158 pour le Maroc (selon rapport annuel de l'ISO). En comparaison avec les pays voisins du nord, la différence était de taille : 20919 pour la France et 17749 pour l'Espagne en 2001.

¹⁷ Voir la définition des 5S en annexe 2

Pour ce qui est de la série de la norme environnementale ISO 14000, le retard est plus important, 6 pour la Maroc, 7 pour la Tunisie, 100 pour l'Égypte, 169 pour l'Afrique du sud, 1092 pour la France et 2064 pour l'Espagne.¹⁸

Pour dynamiser une tendance qui penne à se confirmer, plusieurs acteurs interviennent de plus en plus activement dans le développement de la qualité au Maroc.

- D'abord les *institutionnels* : Le ministère chargé du commerce et de l'industrie par le biais de la Direction de Normalisation et de la Promotion de la Qualité a initié dès 1997, des activités de promotion et de développement de la qualité, telles que la semaine qualité et le prix qualité (depuis deux ans sous l'égide de l'UMAQ).
- La *semaine qualité*, organisée avec les chambres de commerce et d'industrie et qui est de plus en plus délocalisée pour permettre la généralisation de l'adoption du SMQ partout au Maroc.
- Les *fonds de développement* : plusieurs fonds de développement ont vu le jour au Maroc, dont les principaux sont : EME (MEDA1), MEDA2, GTZ (le fond allemand), PRICAM (le fond canadien) destiné à promouvoir la qualité.
- Les *associations* : AFAK a été la première à avoir œuvré, à travers des campagnes de sensibilisation, pour la vulgarisation de la qualité et du civisme au Maroc.
- Les *professionnels de la qualité* : Union Marocaine pour la Qualité UMAQ et l'Association de Qualiticiens du Maroc AQM, spécialiste de la qualité et agissant en association savante dans le domaine pour l'appui et la promotion de la qualité.

2.3.2 Enjeux de la démarche qualité dans l'administration publique

La recherche de la qualité s'est imposée dans tous les domaines économiques depuis une trentaine d'années au fur et à mesure que la compétition devenait plus âpre et les clients plus exigeants. Elle est même devenue un élément déterminant de la compétitivité des entreprises et de la réussite économique des pays.

¹⁸ Qualité : méthodes et outils ; ministère du commerce et de l'industrie semaine de la qualité 1997

Or curieusement, ce souci de la qualité ne semble pas s'être imposé de la même manière dans le domaine de l'administration bien que l'on sache son impact sur le développement. Pourtant, d'importantes réserves d'efficacité et de productivité peuvent être mobilisées dans toute administration, centrale ou territoriale, grâce à la mise en œuvre d'une démarche Qualité, nous citons ci-après certains enjeux :

- **Enjeux de la Qualité** : La qualité du service administratif, loin d'être un luxe, est une nécessité pour la survie de notre économie et notre développement. Rien de plus dissuasif pour un investisseur que les obstacles générés par les dysfonctionnements de l'administration. Rien de plus préjudiciable pour l'image de l'Etat que les tracasseries administratives et la non satisfaction des attentes des citoyens.
- **Enjeux financiers** : loin d'être négligeable. Si les entreprises se sont engagées dans les démarches Qualité, ce n'est pas par vertu mais en raison de leur intérêt bien compris. On estime en effet que la non qualité coûte entre 25 et 30% du chiffre d'affaires, la non qualité étant définie comme l'ensemble des dysfonctionnements qui existent au niveau d'une organisation. Sachant que la mise en œuvre d'une démarche Qualité revient à 15% du chiffre d'affaires, l'investissement est évidemment rentable. Si l'on transpose aux entreprises de service et plus particulièrement aux administrations, on peut extrapoler des coûts de non qualité allant jusqu'à 50% du budget de fonctionnement, voire davantage. Dans notre contexte, qu'il s'agisse des hôpitaux ou des écoles, des administrations ou des collectivités locales, il faut faire face à des besoins sans cesse croissants avec des ressources nécessairement limitées. Ce qui revient donc faire mieux avec moins. Cela n'est possible qu'en réduisant les gaspillages, en prévenant les dysfonctionnements à toutes les étapes (de la conception à la réalisation) et à tous les niveaux, c'est-à-dire en faisant la chasse à la non qualité.
- **Enjeux humains** : Au-delà des enjeux économiques et financiers, la qualité est en passe de devenir un mode de management fondé sur la participation et l'implication, ainsi qu'un formidable levier pour mobiliser les ressources humaines et créer une dynamique de changement.

La démarche qualité dans l'administration publique, par la nature même de ses partenaires et de ses opérateurs répond à des enjeux externes et internes

Enjeux externes :

Dans la relation entre l'État et les citoyens, ces enjeux s'énoncent ainsi :

- Nécessité de mieux prendre en compte dans les prestations service les attentes des usagers, des citoyens et des consommateurs et d'une façon générale des partenaires des services publics, que ce soit les collectivités locales, dans leur rôle de maîtres d'ouvrage ou les entreprises,
- Demande des citoyens à l'État d'assurer ses missions régaliennes et souhait de voir renforcer son rôle de garant de l'égalité et de la transparence, voire de l'équité et de la solidarité,
- Souci de l'État d'accroître la concertation dans les prises de décision,
- Sensibilité naissante des citoyens à la rigueur dans la gestion des fonds publics,
- Demande aux services de l'État de rendre compte de la gestion des deniers publics,

Dans la relation économique de l'État :

- Rationalisation des dépenses
- Optimisation de l'exploitation des biens des établissements publics,
- Exigences de partenaires eux-mêmes engagés dans des démarches qualité,
- Réponse à l'accroissement de la concurrence pour certaines prestations,
- Demande de certains maîtres d'ouvrage ; financeurs d'actions spécifiques, ils invitent leurs maîtres d'œuvre à développer des démarches qualité pour être comparables au secteur privé.

Dans l'environnement de l'État :

- Évolution permanente de la législation devant prendre en compte l'ouverture du marché; sophistication des montages juridiques et financiers ;
- Progrès technologique rapide, caractérisé par la généralisation des techniques de traitement de l'information et de gestion comptable.

Enjeux internes

En interne, la conduite de politique ou de démarches qualité répond :

- À un besoin de satisfaction professionnelle exprimé par le personnel,

- Au besoin de soutien manifesté par les équipes de travail,
- À la diversification et à la complexification des missions,
- Au développement du dialogue interne,
- À la nécessité de capitaliser des savoirs et des savoir-faire,
- À un besoin de pérenniser des méthodes et de mettre en place un système de progrès,
- Aux contraintes d'une meilleure gestion des ressources.

SECTION 3 : BENCHMARKING

Afin de valider les constatations de ce travail nous avons procédé à un benchmarking des contraintes de mise en place du SMQ au niveau de la DPL avec celles d'autres organismes publics. Le choix de ces organismes a été dicté par le fait qu'il y a très peu d'établissements publics qui ont mis en place le SMQ d'une part, et les similitudes existantes en termes de culture d'entreprise publique d'autre part.

Ainsi, nous nous référons à trois expériences de mise en œuvre de la qualité dans deux organismes publics et une ONG internationale: la Direction de la Qualité et de la Normalisation (DQN) et l'Office National d'Electricité (ONE) d'une part et la QATAR CHARITY (QC) d'autre part. Le choix de ces deux organismes trouve sa justification dans le fait que c'est des organismes publics ont réussi à mettre en place un système de management par la qualité pour un certain nombre de processus et qu'ils ont réussi à certifier. Ces deux organismes se caractérisent également par la différence de tailles et par la présence sur le territoire national, ce qui peut s'apparenter, au cas qui nous concerne : à savoir d'une part la DAAG cible immédiate de la démarche qualité en cours, et d'autre part la projection de cette démarche pour d'autres entités du ministère des finances et de la privatisation. Ces repérages nous serviront de benchmarking pour valider nos hypothèses de recherche.

Pour ce faire nous avons entrepris des contacts avec les responsables qualité au sein de ces deux organismes. Respectivement pour la DQN, le Directeur, le chef de la Division qualité et le chef de la Division normalisation, pour l'ONE le chef de la Division qualité et environnement et le chef de service qualité.

Les résultats des entrevues avec les responsables qualité suscités ont été complétés par l'analyse des documents qui ont été mis à notre disposition pour ressortir les enseignements que nous présenterons dans cette section. Les indicateurs d'évaluation du SMQ tel qu'il a été mis en place dans ces organismes seront mis en exergues et servir de repère pour l'analyse du cas de la DPL.

Un repérage documentaire de l'expérience de mise en place du SMQ au sein de l'OCP a été également effectué. En effet nous avons utilisé les résultats d'un travail de recherche entamé dans les usines de l'OCP ainsi que dans un certain nombre d'entreprises marocaines. L'objectif visé était d'examiner la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.

Les résultats de ce repérage ont permis de valider un certain nombre d'hypothèses que nous avons émises dans la première partie de ce rapport.

1. Expériences de la Direction de la Qualité et la Normalisation (DQN) et l'Office National de l'Electricité (ONE)

Au sein du ministère de l'industrie la direction de la qualité et de la normalisation a pour mission la certification des entreprises marocaines. A cet effet elle a été accréditée et a mis en place un système du management de la qualité lui permettant de mieux assumer ses responsabilités.

Du côté de l'ONE la division qualité et environnement supervise la mise en place de système de management de la qualité dans les différentes entités de l'Office. Les premiers résultats de leur action ont permis la certification de certaines usines de production.

L'implication du personnel

Les deux organismes (QDN et ONE) confirment que l'implication du personnel est l'élément clé de la réussite d'un projet qualité. Tous les deux ont souligné l'importance de l'appropriation du projet par les intervenants. Cette appropriation passe inévitablement par la sensibilisation et la formation. Des programmes de formation ont été bien élaborés et adaptés selon la position hiérarchique et les responsabilités dans le projet qualité.

Leadership

Le rôle de la direction est primordial dans la réussite du projet. Les deux expériences ont bénéficié de l'engagement de leurs Directions respectives pour la mise à la disposition du personnel des ressources nécessaires pour la bonne marche des activités d'une part et le suivi régulier des performances du SMQ d'autre part.

Gestion du projet

Les projets qualités ont été pilotés par des entités internes. Ces dernières ont assuré la formation et la sensibilisation du personnel à la qualité. Elles ont joué les rôles d'accompagnateurs et d'encadrant des entités nouvellement impliquées dans la mise en place de la démarche qualité.

En effet, dans le cas de l'ONE la mise en place le projet qualité a pris en compte l'impact culturel qu'il aura sur la population cible. Quatre ans ont été utiles pour instaurer la nouvelle culture qualité, avant de se lancer dans sa certification. La sensibilisation et formation sont le principal levier de réussite de ce projet. Les principales actions menées dans ce cadre ont consisté en ce qui suit :

- Formation des cadres et des agents de maîtrises des divisions opérationnelles sur les concepts de base de la démarche qualité ainsi que sur la méthode de résolution de problèmes (MRP) et sur les 7 outils de maîtrise de la qualité.
- Sensibilisation de l'ensemble du personnel de l'ONE sur l'utilisation des outils qualité

- Désignation d'un comité au niveau de chaque division pour piloter la démarche : Equipe d'Amélioration Qualité (EAQ)
- Désignation des Groupes d'Amélioration Qualité (GAQ) au fur et à mesure de la formation du personnel en vue de chasser les dysfonctionnements

Les retombées de cette phase de formation et sensibilisation ont commencé à se faire sentir. Des résultats concrets ont été obtenus que ce soit en termes de gains financiers ou en termes d'amélioration des performances des installations. Venait ensuite la phase de certification avec la Division DTR/Kenitra comme expérience pilote. Cette première phase a pris deux ans mais a enclenché chez les autres entités un engouement pour la mise en place du SMQ au sein de leur entité. Ce retour d'expérience a été mis à profit pour le reste des entités. En effet, la mise en place et la certification de trois entités a été effectuée dans un délai assez court, de 10 mois.

L'appropriation

La Division qualité et environnement (DQE) de l'ONE qui pilotait le projet qualité a adopté une politique d'accompagnateur du changement. En donnant plus de liberté et en évitant de s'ingérer dans les décisions des entités opérationnelles tout en assurant son rôle d'assistance et de pilotage. Le suivi scrupuleux par la Direction des échéanciers fixés avec les entités opérationnelles, constituait de ce fait le moteur d'adoption du projet. La DQE a par conséquent facilité l'appropriation du projet qualité par les entités opérationnelles. La culture qualité instaurée progressivement au sein de l'ONE a ainsi facilité la certification des processus.

Les interfaces

L'un des problèmes majeurs de la certification des systèmes est la gestion des interfaces du périmètre certifié. Dans le cas de la DQN et de l'ONE, ces problèmes ont été bien gérés en organisant des réunions de résolution des problèmes et en contractualisant les rapports avec les entités intervenants dans le processus. Par ailleurs, le rôle du leadership est primordial par l'engagement écrit mais aussi par le suivi régulier du SMQ.

A travers l'analyse que nous avons menée aussi bien à l'issue des entrevues que celle de la documentation disponible nous avons identifié les clés de réussite des deux expériences de mise en place de SMQ à la DQN et ONE : il s'agit principalement de la bonne gestion du changement.

Si dans le cas de la DQN l'expérience était plus ou moins facile compte tenu du degré élevé d'encadrement, le cas de l'ONE est très révélateur.

En effet, le personnel de l'ONE comporte toutes catégories : managers, cadres, techniciens et opérateurs. Il a fallu donc viser tout le personnel en adoptant pour chaque catégorie une communication adaptée en vue de sensibiliser l'ensemble du personnel de l'ONE à la culture qualité. Plus encore, dans une telle organisation de production il est difficile de changer les pratiques de travail qui sont bien ancrées dans la culture d'entreprise. Le succès de l'ONE réside donc dans le fait d'avoir adopté une démarche visant la communication et la sensibilisation en premier lieu en travaillant plus avec le groupe du personnel prédisposé à adopter facilement la nouvelle culture : des pionniers. En deuxième lieu il fallait obtenir des résultats pour convaincre le reste du personnel de l'intérêt du projet. Une fois les premiers résultats obtenus le travail de sensibilisation devient de plus en plus facile. La certification d'un des laboratoires de l'ONE a encouragé le reste des labos à solliciter l'accompagnement de la division DQE pour leurs certifications.

2. Cas de la QATAR CHARITY

Le concours de circonstances nous a amené à intervenir dans un organisme pour mettre à niveau le système qualité défaillant, pourtant certifié ISO 9001. Cette occasion nous a permis d'une part de diagnostiquer le SMQ et d'autre part d'appliquer l'approche à laquelle a conclu notre étude.

Dans ce qui suit une fiche de présentation des principales actions entreprises dans ce cas.

La Qatar Charity est une ONG œuvrant principalement dans le domaine du développement social des populations démunies notamment dans les pays en voie de développement. Elle collecte les dons de bienfaiteurs qataris et résidents et réalise des projets sociaux en construisant, des hôpitaux des écoles et des mosquées, des puits ...en privilégiant les projets générateurs de revenus. Elle intervient aussi pour soulager les populations ayant subi des catastrophes naturelles ou des guerres en leur apportant le secours sous forme d'aides financières, de biens vitaux ou de projets de réhabilitation et de reconstruction.

- ◆ Qatar Charity agit dans pratiquement 22 pays (Europe, Afrique et en Asie) à travers ses six bureaux régionaux situés au Bangladesh, Pakistan, au Soudan, en Indonésie et en Palestine. Pour le reste des 22 pays, elle coordonne avec des partenaires locaux pour la réalisation de ses projets.
- ◆ Elle siège au conseil économique et social des nations unies ECOS.
- ◆ Certifié en 2004 ISO 9001
- ◆ Effectif : 200

Similitude avec les établissements publics :

la logique économique de profit est absente, en effet dans les deux cas QC ou un établissement public on ne cherche guère une rentabilité économique puisque dans les deux cas les ressources sont mobilisées pour offrir des services sociaux, et dans les deux cas de figure ces établissements opèrent en absence de concurrence.

Position du problème :

Le système qualité a été officiellement adopté par la Qatar Charity dès 2004, date à laquelle la QC a été accrédité ISO 9001. Cette certification n'a été d'aucun intérêt pratique pour QC, l'objectif visé à l'époque étant le label qualité et l'effet de mode. Sensibilisé sur l'opportunité que peut représenter la mise en place effective d'un système qualité pour QC, le top management a entrepris en 2006 la mise en place effective du système qualité.

Diagnostic du SMQ

Dans un souci de mieux connaître la problématique de contre performance d'un système de management de la qualité nous avons procédé au diagnostic du système de management appliqué à la QC.

Dans ce cadre nous avons procédé au diagnostic documentaire à travers lequel nous avons pu dégager un certain nombre de dysfonctionnements. En effet la QC avait engagé un consultant externe pour réaliser un diagnostic stratégique et proposer un plan stratégique 2007 – 2011 pour la QC.

En plus des résultats de cette étude qui était plus général et concernait tout l'établissement, nous avons procédé à un diagnostic en relation avec la SMQ.

Ce diagnostic a concerné les points suivants :

- le SMQ
- les résultats des audits internes et externes
- les ressources humaines
- le système d'information
- la culture qualité

Evaluation de l'état de développement du projet qualité

En vue de s'enquérir de l'état des lieux du projet qualité nous avons procédé à l'élaboration d'un questionnaire destiné à l'ensemble du personnel. Ce questionnaire a été conçu d'une façon très simple permettant à tout un chacun de répondre facilement aux questions posées. Le taux de réponse a été relativement important (sur 70 personnes contactées nous avons reçu 30 réponses, soit 43 %).

Les questions posées s'articulaient autour de principaux principe de la qualité, à savoir :

- la culture qualité
- le respect des procédures
- la prise en compte de la satisfaction client
- la formation du personnel
- la mise à jour de la documentation qualité
- la responsabilité de la direction
- la disponibilité des ressources
- l'apport de la qualité sur l'amélioration des performances de l'établissement

Le dépouillement des réponses a permis de dégager les grands axes du travail à accomplir, la conclusion retenue de ce premier diagnostic étant l'absence d'une *culture qualité*.

Pour y remédier nous avons retenu d'adopter une approche basée sur les trois leviers suivants :

Communication

C'est l'élément fondamental de la réussite d'un projet de changement de culture. Il a fallu donc communiquer sur le projet qualité et faire adhérer tout le monde au projet, en prônant un discours simple mais percutant.

Ainsi, nous avons procédé à la présentation du projet qualité aux responsables de l'établissement en mettant l'accent sur la vision susceptible de nous guider dans cette étape et qui consiste à considérer le projet qualité comme un projet de changement culturel. Le succès de ce changement reste tributaire de l'effort psychologique que chaque opérateur est appelé à fournir en vue de marquer la rupture entre les méthodes de travail avant et après la mise en place du projet qualité, devant aboutir à la certification du ou des processus cibles.

Parallèlement nous avons profité de l'existence d'un système d'information adéquat pour concevoir un site web intranet dédié à la qualité ou nous avons mis à la disposition du personnel toutes les procédures, les enregistrements...et qui peuvent être téléchargées facilement à partir des stations de travail des utilisateurs.

Accompagnement

Il s'agit principalement d'assurer une conduite de changement efficiente prenant en compte l'existant, la réalité culturelle et sociale, les moyens mis à disposition et les objectifs à atteindre.

Ainsi, parallèlement à l'approche communication il fallait accompagner le personnel dans ce projet qualité par la formation.

La formation a consisté en la présentation des notions de bases de la qualité à l'ensemble du personnel en insistant toujours sur le levier communication. C'est à dire relier le projet qualité au projet du changement culture en vue d'instaurer une *nouvelle culture* cohérente avec le système qualité à instaurer.

Pour ce faire, et prenant acte de la forte prédominance des percepts de l'islam dans la vie quotidienne de la société, il était naturel que nous nous appuyons sur les très nombreux repères religieux, qui prônent la qualité, pour passer le message, à savoir entre autres :

قال تعالى { صنع الله الذي أتقن كل شيء... الآية } النمل (88)
قال تعالى { وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون } التوبة (105)
وقال تعالى { ولتسنلن عما كنتم تعملون } النحل (93)
قال تعالى : { الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً } الملك (2)
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم { إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه } رواه البيهقي.

Projet fédérateur

Il va sans dire que la survie d'un quelconque projet sociétal ne peut être envisagée qu'à travers l'adhésion de la majorité, voir de la quasi-totalité des opérateurs qui y sont

impliqué, sans quoi ces mêmes opérateurs deviendraient des entraves pour le bon déroulement du projet.

De ce fait, et pour la réussite de notre projet il était indispensable de fédérer toutes les énergies de l'établissement pour le projet qualité. A l'instar de la majorité des organismes qui s'engagent dans le processus qualité, nous avons opté pour l'instauration de la méthode 5S, dont la mise en place est simple et les retombées, physique et psychologiques, sont énormes aussi bien sur l'individu que sur la société.

Par la suite, nous avons prôné un certain nombre d'actions pour ancrer progressivement les différents concepts de la qualité au sein de la société :

- ◆ Etablissement d'un dépliant de vulgarisation, aide-mémoire, des différents concepts de la qualité directement mis en application par les différents opérateurs,
- ◆ Organisation de formations ce qui a permis de mobiliser tout le personnel, pour mettre de l'ordre dans son espace de travail.
- ◆ Organisation d'audits pour faire le point sur l'application de la méthode dans les lieux du travail. Les résultats de ces actions ont été satisfaisants

Constitution l'équipe projet qualité

Dans un deuxième temps nous avons procédé à la constitution d'une équipe projet qualité dont le rôle est de travailler sur les procédures et les formulaires pour compléter et améliorer le système de management par la qualité.

La constitution de cette équipe était une occasion pour instaurer de nouvelles méthodes de travail et de communication en vue insuffler une nouvelle culture qualité. L'équipe projet a joué le rôle de relais entre le projet qualité et les différentes Directions respectives.

Le premier principe utilisé est le « zéro papier ». Les convocations ainsi que les PV de réunions ont été communiquées via internet /intranet et partagées sur le réseau Internet de

façon à ce que tout le monde puisse suivre les travaux de l'équipe projet qualité, et en particulier notamment les responsables.

Par ailleurs, certains membres de l'équipe ont été chargés d'effectuer des présentations sur la qualité, d'autres ont été impliqués dans les audits internes de façon à les faire adhérer au projet et de le vivre.

Responsable qualité

Ces différentes réalisations ne pouvaient voir le jour sans l'indépendance totale du responsable qualité qui est rattaché directement au directeur général et jouit de ce fait d'un pouvoir de décision sur les aspects ayant trait à la qualité. Cette autonomie a permis de travailler dans des bonnes conditions et à faciliter la communication avec les différentes entités de l'établissement.

L'expérience de QC, certifié ISO 9001 en 2004 mais sans réel impact sur terrain, nous rappelle que le succès de la mise en place d'un SMQ est d'abord et surtout un changement culturel et non une reconnaissance par les certificateurs. Une telle conclusion vient donner raison aux réticences du chef de la DPL quant à la certification d'un processus avant que toutes les conditions de la pérennisation du SMQ ne soient réunies.

Conclusion du chapitre II

Le Maroc a entrepris, depuis les années 80, un vaste programme d'ajustement structurel ayant pour objectif le rétablissement de la stabilité du cadre macroéconomique. Dans cette optique le secteur public devrait jouer un rôle déterminant du fait qu'il constitue un énorme gisement de productivité eu égard aux budgets et ressources humaines qui lui sont alloués.

Pour ce faire, nombreux sont les appels à la modernisation de ce secteur, qui passe obligatoirement par la mise en place d'une démarche qualité et dont les objectifs seraient multiples : La chasse à la non-qualité, *Une meilleure organisation, Une meilleure image auprès du public...*

Dans cette optique la DAAG a initié un projet de mise en place du Système de management par la qualité au niveau de la Division Patrimoine et Logistique comme première étape avant sa généralisation à l'ensemble des processus de gestion de la Direction.

La première partie de notre recherche a porté sur la présentation des objectifs de la Division Patrimoine et Logistique, de sa mission, de sa structure ainsi que ses ressources humaines pour cerner l'environnement intrinsèque dans lequel le système qualité avait été engagé.

Deux constats sont à retenir :

- le rôle hautement stratégique de la DPL décliné en les nombreuses missions et attributions qui lui sont confiée, prouvant que le choix de la DPL en tant que pilote pour la mise en place du SMQ nous semble assez pertinent, étant donné qu'il s'agit effectivement d'un macro-processus majeur dans la DAAG.
- Le processus Achat est fortement influencé par ses interfaces qui sont dans la plus part des cas difficiles à gérer
- Les ressources humaines de la DPL peuvent être une source de résistance au changement dans la mesure où la pyramide des âges du personnel de la DPL, en moyenne de 15 ans, et qu'il fallait considérer avec beaucoup d'intérêt pour gérer avec maîtrise le changement culturel induit par la mise en place de système de management par la qualité. Cet aspect sera détaillé au niveau de l'intervention terrain.

Conclusion première partie

Conscient du fait que la qualité est, et deviendra de plus en plus l'un des moteurs essentiels et un enjeu stratégique majeur de la compétitivité des entreprises, la DAAG a dès 2003 lancé les jalons pour l'instauration du Système de management par la qualité. Ce qui, en soit, constitue une première à l'échelle de l'administration marocaine. Cet objectif, a été dessiné en deux temps, la mise en place puis la certification d'une entité, en l'occurrence le processus Achat de la DPL, puis généralisation à l'ensemble des processus de gestion de la DAAG.

Pour ce faire, la DAAG a fait appel à un bureau de consulting spécialisé pour l'accompagner dans cette démarche. Les résultats du pré-diagnostic mené par le bureau de consulting a souligné la prédisposition de la structure qui auditée à réussir la mise en place du projet. Les grandes lignes du projet et le timing de sa réalisation ont alors été identifiés et mis à exécution.

L'analyse des résultats des réflexions et rapports de diagnostics menés par la DAAG pour la mise en place du SMQ nous a permis de dans le cadre de ce travail de souligner que l'essentiel des recommandations préalables pour l'instauration du SMQ avaient été respectées, conformément aux exigences des systèmes de référence. Notre travail devait, de ce fait, porter sur l'identification des causes potentielles ayant entravées l'aboutissement dans les délais du projet.

Pour appréhender de la meilleure façon qui soit la problématique de mise en place de la démarche qualité au niveau de la DPL, il était impératif d'identifier la cible à travers la définition du lieu d'investigation, des objectifs de la DPL, sa mission, sa structure ainsi que ses ressources humaines.

La connaissance des interfaces avec lesquelles la DPL interagit permet de mieux comprendre l'environnement interne et externe et par conséquent les difficultés auxquelles il fallait faire face. Nous avons passé en revue les différentes étapes du projet de mise en place de la démarche qualité. Nous avons pu constater que le projet a respecté les exigences de la norme ISO 9001 et que la méthodologie adoptée permettait d'aboutir à une certification. Ce premier diagnostic nous a amené à identifier d'autres aspects pratiques dans l'exécution du processus et dont l'importance, lors de l'approche de mise en place du SMQ par la DAAG, était sous évaluée.

Ces aspects n'ont, par ailleurs, pas été suffisamment soulignés par le pré-diagnostic engagé par la DAAG, et qui était censé identifier les chantiers à édifier en vue d'atteindre l'objectif ultime, à savoir la mise en place du SMQ et la certification du système.

Nous faisons allusion à ce niveau là à la conduite du changement obligatoirement induit par la démarche entreprise. Il s'agit en fait d'un changement culturel d'autant plus complexe que la population ciblée est très cosmopolite et jouissant d'une ancienneté aux postes qu'elles occupent. Des systèmes adaptés, prenant en compte une segmentation de cette population en vue d'adapter les discours à lui tenir, en termes de formation, de communication....

Avec de telles données, il nous semble évident que le durée utile pour la mise en place du SMQ, telle qu'il elle a été estimée par le bureau de consulting est peu réaliste et n'aurait en aucun cas permis d'atteindre les objectifs de mise en place du SMQ tout en lui assurant la pérennité. D'autant plus qu'il s'agit en fait d'un macro-processus, fortement influencé par ses interfaces.

Un tel objectif ne peut être atteint que si les opérateurs s'approprient le projet et en deviennent les garants. Pour y parvenir, un apprentissage collectif, et progressif, de cette nouvelle culture « SMQ » par l'ensemble des opérateurs est l'ultime voie. Une telle affirmation vient donc remettre en cause la pertinence de choix de l'objectif immédiat du projet. Un passage par une phase d'amélioration continue aurait permis de mettre à niveau,

techniquement, le processus à certifier tout en laissant le temps utile pur l'adaptation des opérateurs avec cette nouvelle culture.

Dans la suite de ce travail, seront présentées les méthodes d'analyses que nous avons retenues pour confirmer les conclusions des hypothèses qui ont été émises suite aux investigations présentées dans cette première partie de ce travail de recherche. Ces investigations ont permis d'identifier les causes susceptibles d'entraver la mise en place effective du SMQ, déclinée en amélioration des performances de la fonction achat, cible de la démarche.. Cette situation s'inscrivant comme un écart par rapport aux performances et timing initialement fixés par le management de la DAAG et de la DPL. Un tel résultat appelle donc à un recadrage des objectifs pour ancrer la qualité en tant qu'outil d'amélioration des performances. Le présent travail s'inscrit dans ce sens.

Nous avons retenu de valider nos hypothèses par un benchmarking entre le projet de mise en place du SMQ à la DPL et la mise en place, réussie, du même système dans deux organismes du secteur public, à savoir la direction de Normalisation et de Qualité du commerce et de l'industrie (DQN) et l'Office National d'Electricité (ONE) d'une part et dans une ONG internationale (Qatar Charity) d'autre part.

DEUXIÈME PARTIE : DIAGNOSTICS ET RECOMMANDATIONS

Introduction

Dans cette partie nous allons présenter le diagnostic ainsi que les recommandations qui ont découlé de notre travail. De prime abord, et avant d'entamer la phase diagnostic nous donnerons une présentation du lieu d'investigation terrain, sa mission, son effectif, sa structure ainsi que ses interfaces. Nous exposerons ensuite les différentes phases du projet de mise en place du SMQ.

Cette première étape permettra de mieux cerner la phase de diagnostic dans laquelle nous avons exposé notre méthodologie de diagnostic et les outils de diagnostic stratégique utilisés tels que la méthode SWOT et le modèle 7S de McKinsey. Les résultats du diagnostic seront confrontés par un benchmarking qui a permis de valider les hypothèses émises dans la première partie.

En seconde étape, nous présenterons les recommandations de notre travail de recherche en insistant sur les aspects de gestion du changement et en proposant une méthodologie pour atteindre progressivement les objectifs fixés.

CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DU SMQ MIS EN PLACE A LA QC ET LA DPL

Le diagnostic terrain a consisté à examiner en premier lieu le cas de la QC et en deuxième lieu le cas de la DPL, avec plus de détails pour cette dernière. En effet nous avons investigué la mission, l'effectif, la structure ainsi que les interfaces du lieu d'investigation afin de mieux comprendre l'entité chargée des achats et cerner la problématique en question. Ensuite, nous avons diagnostiqué le projet de mise en place du SMQ au niveau méthodologique et managérial sachant que ce travail n'est pas un audit qualité.

Afin de pouvoir réaliser notre travail de recherche, il était indispensable d'examiner les moyens logistiques et humains, les difficultés rencontrées par les agents des entités en

question lors de l'exercice de leur fonction ainsi que leurs comportements et attentes vis-à-vis de la démarche qualité.

L'enquête par l'intermédiaire d'un guide d'entretien nous est apparue comme l'outil d'investigation sur le terrain le mieux approprié pour appréhender les questions liées à, l'organisation, la culture d'entreprise, ainsi que les comportements et attentes des agents.

Notre démarche d'investigation sur terrain a été déclinée à travers deux méthodes :

♦ **Méthode qualitative**

Cette méthode consiste à réaliser une observation sur le terrain en faisant des visites des lieux pour comprendre le mécanisme de mise en place de la démarche qualité, identifier les services et les participants à ce projet.

Pour compléter cette démarche d'observation, il a été nécessaire d'administrer une série d'entretien individuel en rapport avec la qualité.

Il est à préciser que la méthode qualitative est rendu nécessaire lorsqu'on cherche à déterminer les raisons d'un comportement ou d'une motivation. La recherche qualitative nécessite une approche subjective qui s'oppose à l'approche objective de la démarche quantitative.

L'approche subjective considère que certains objets de l'analyse sont difficilement quantifiables par exemple : comportements, attentes et motivations des agents du DAAG;

♦ **Guide d'entretien**

L'administration de la série d'entretien individuel a concerné la structure de l'organisation, la culture d'entreprise, les moyens d'accès à l'information et les types de connaissances. Elle a été axée sur les axes suivants :

- **Structure et organisation** : pour investiguer à quel point la structure pouvait influencer la mise en place du SMQ

- **Stratégie d'établissement** : pour vérifier est ce que la stratégie de l'établissement est en faveur du SMQ
- **Moyens d'accès à l'information** : pour investiguer est ce que le système d'informations mis en place permet la circulation de l'information et une communication efficiente
- **Culture d'entreprise et motivation** : pour diagnostiquer dans quelle mesure la culture d'entreprise ne constitue pas un frein à la mise en place d'un SMQ.

Section 1 : Démarche d'investigation terrain

1.1. Présentation de l'investigation terrain

Concrètement, notre démarche d'investigation terrain a consisté à diagnostiquer le système qualité mis en place par la DPL sur trois aspects :

- *le processus lui-même*

A ce niveau nous avons vérifié que le processus Achat est effectivement un processus Clé qui permettra à la DPL d'atteindre ses objectifs. Nous avons ensuite procédé à une évaluation de l'adéquation des différents sous processus avec la structure existante. Cette première partie devrait permettre de dégager les dysfonctionnements qui ont gênés la mise en place effective du SMQ

- *le management de la qualité*

Dans ce cas la méthode SWOT a été utilisée pour diagnostiquer les forces et faiblesses de la structure ainsi que les opportunités et les menaces de l'environnement. Dans cette partie nous avons examiné l'efficacité de la démarche adoptée pour la mise en place du système qualité de façon à déceler toute anomalie susceptible d'entraver la réussite du projet à travers l'examen de toute la documentation préparée dans le cadre du projet qualité, en se référant à la norme ISO 9001 : 2000.

- *la gestion du changement*

En dernière étape d'investigation nous avons utilisé le modèle 7S pour mieux comprendre l'effet des aspects comportementaux sur la réussite du projet.

En effet, le passage d'un style de management classique à un management basé sur un système qualité implique un changement très prononcé dans la culture de l'entreprise.

1.2. Méthodes de diagnostic

Comme annoncé précédemment notre diagnostic a été mené sur trois axes à savoir :

- diagnostic documentaire,
- diagnostic de la DAAG
- diagnostic de la QC

Concernant le diagnostic de la DAAG il y a lieu de mettre en relief en particulier que :

- les deux organismes jouissent du monopole dans leurs exercices, impliquant que une démarche qualité découle d'une vision stratégique et non comme réaction aux contraintes de la concurrence comme c'est le cas du secteur privé.
- Les deux organismes étant présents aux structures centralisées et décentralisées ont opté pour la mise en place du SMQ sur une structure pilote avant sa généralisation à l'ensemble de l'organisme.
- A la différence de la DAAG la QC dispose d'un personnel multiculturel ce qui a priori pourrait jouer en défaveur de la réussite d'un projet SMQ
- la démarche qualité dans les deux organismes a visé la certification ISO 9001, celle-ci ayant été obtenue par la QC en 2004 alors que la procédure était en cours au niveau de la DAAG
- aussi bien la QC que la DAAG (DPL) n'ont eu satisfaction quant à l'apport du SMQ. Notre étude a d'ailleurs été enclenchée sur proposition de la DPL qui n'était pas convaincue de la *maturité* du SMQ pour qu'il soit certifié. De même la QC et malgré l'obtention du certificat ISO 9001 n'est pas elle aussi satisfaite des performances du SMQ.

Dans ce qui suit Nous avons retenu, comme annoncé précédemment deux méthodes de diagnostic stratégique : la méthode SWOT et le modèle 7S de Mc Kensey qui seront appliquée respectivement pour la DPL et la QC. En gardant présent à l'esprit que l'expérience de la QC sur le projet SMQ est nettement en avance par rapport à la DPL, le cas QC nous a servi pour la validation de notre démarche.

SECTION 2 : DIAGNOSTIC DE LA QATAR CHARITY

Avant d'entreprendre le diagnostic de la DPL nous avons eu l'occasion de diagnostiquer le SMQ dans la QC, un contexte différent de celui de la DPL. En effet la QC, est une ONG internationale, existant depuis 25 ans, est membre du conseil économique et social des nations unies ECOS, œuvrant dans le domaine d'un développement social en partenariat avec des organismes sociaux internationaux tels le haut commissariat des nations unies pour les réfugiés (UNHCR), l'organisation mondiale de l'immigration (IOM), le Programme des nations unies pour le développement (PNUD). De ce fait la QC est contraint à travailler selon des standards internationaux et a garantir une transparence de sa gestion financière.

En dépit du fait que la QC jouit d'une certaine notoriété dans son domaine d'activités dans la région, elle a quand même opté, par une démarche volontariste, pour la mise en place d'un système de management par la qualité.

Ainsi la QC a été certifiée ISO 9001 en 2004, sans pour autant atteindre les objectifs escomptés par le management à savoir l'amélioration des performances.

Notre intervention à la demande du top management visait le diagnostic du SMQ pour déceler les dysfonctionnements entravant l'atteinte des objectifs cibles initialement par la démarche qualité.

Pour ce faire, et sur la base de l'analyse documentaire, et des hypothèses qui nous avons retenues dans le cadre de cette étude impliquant directement l'influence du management du

changement sur la réussite de la mise en place d'un SMQ, nous avons retenu deux outils de diagnostic stratégique : la méthode SWOT et le modèle des 7S de McKinsey que nous allons décliner ci après

1. Méthode SWOT

1.1. Forces et faiblesses

Leadership et prise de décision

La QC dispose d'un leadership très engagé dans la modernisation de l'établissement et veille à fournir tous les moyens et les outils pour l'amélioration de ses performances en vue de satisfaire les clients et s'imposer parmi les partenaires internationaux.

Le projet qualité a été décidé au plus haut niveau et a bénéficié de tous les moyens nécessaires pour sa réussite.

Ressources humaines

Formé par une mosaïque de nationalités provenant de tous les pays du monde, le personnel est sous-encadré compte tenu de l'historique et la nature de l'activité qui se basent sur le bénévolat au détriment de la compétence.

Au niveau formation le personnel n'a bénéficié d'aucune formation, cependant il y a eu des sessions de sensibilisation au concept de la qualité.

Système d'information

La QC dispose d'un système d'information adéquat qui devrait faciliter le travail. L'absence de formation à l'utilisation des outils modernes de communication disponible ne permet pas de tirer profit de l'infrastructure existante.

Communication

Absence de canaux de communication, ce qui engendre de temps à autre des blocages dans l'exécution de certains processus.

1.2. Opportunités et Menaces

Partenariat

Dans le cadre de son ouverture sur son environnement QC opte pour le travail en partenariat avec des organismes internationaux pour la réalisation de ses projets. Des opportunités de coopération existent et peuvent drainer des financements assez importants.

La prospérité de la région

La région connaît une forte amélioration des conditions de la vie des citoyens locaux ainsi que les résidents et ceci grâce à la montée de prix du pétrole et le développement économique. Ce qui drainera de l'argent à la QC sous forme de dons ou de zakat.....

Les menaces des nouvelles lois

Les nouvelles lois de visent à réorganiser et mieux contrôler les organismes à caractère social ce qui engendrera des effets négatifs sur l'activités de la QC qui jusqu' à maintenant jouit d'une certaine liberté..

L'influence des sous-traitants

La QC exécute ses projets majoritairement dans des pays sous développés lointains et par conséquent il devient très difficile pour elle d'avoir un contrôle rigoureux sur la réalisation de ses projets.

Synthèse du diagnostic SWOT appliqué a la QC

Environnement interne	Forces	faiblesses
	Ressources humaines	
	Personnel motive	Taux d encadrement faible Formation insuffisante en qualité
	Système d'information	
	Un système d'information adequat	Absence de formation
	Leadership et prise de décision	
	Engagement du top management	Pilote par la DAAG au lieu de la DPL Chevauchement de responsabilité entre DOP et DPL (SMQ développé par DOP pour être appliqué à la DPL)
	communication	
		Absence de communication efficace entre entites
Environnement externe	Opportunités	menaces
	Contrôle et réglementation	
	Organisation de l'activité	Nouvelles lois contraignantes
	Fournisseurs	
		Eloignement géographique rend Difficile le suivi des des travaux

Tableau 2 : synthese du diagnostic SWOT applique a la QC

2. Application du modèle 7S de McKinsey à la QC

L'application du modèle a permis de dresser le diagnostic suivant :

Stratégie

- La stratégie est bien élaborée. La QC dispose actuellement d'un plan stratégique clair avec un schéma directeur 2007 – 2011.

Structure

- QC est en phase de restructuration suite à la mise en place du plan stratégique
- Les canaux de communication ne sont pas efficaces.
- Un système d'information est bien établi grâce à l'infrastructure existante notamment le réseau informatique et les outils de bureautique adéquats

Système

- procédures sont établies et déjà en place grâce à la mise en place du SMQ.
- Certaines difficultés de coordination entre les différents services de la QC.
- Communication au sein de l'entité n'est pas efficace.

Style

- Le style du management est marqué par une forte marge de manœuvre chez le personnel et une délégation du pouvoir assez importante
- La volonté du management de moderniser la QC en introduisant une nouvelle culture à travers, entre autres, le SMQ, la stratégie de déconcentration, la modernisation et la promotion de méthodes de management...etc.

Ressources humaines

- Taux d'encadrement faible
- Renforcement des équipes par le recrutement du personnel qualifié
- Acquisition d'outils de management de ressources humaines
- Mise en place d'une direction de ressources humaines
- Personnel motivé

Compétences

- Le personnel est compétent dans l'exécution de ses tâches quotidiennes.
Compétences acquises à travers l'exercice de la fonction
- Manque de compétences en management de qualité et en management en général

Valeurs partagées

- Les valeurs islamiques sont très présentes (bénévolat, assister les nécessiteux, ..)

Evaluation des leviers

L'évaluation de la contribution de chaque levier permet de dégager les constats suivants :

Les leviers	impact
- Stratégie - Système - Compétences - Valeurs partagées - Style	positifs
- Ressources humaines - La structure -	négatifs

Tableau 7 : Evaluation des leviers de la QC

Il ressort de l'analyse du tableau 7 que les leviers directement en relation avec les ressources humaines et ayant un impact négatif, nécessitent un redressement notamment :

- Les ressources humaines : a travers la formation et l'encadrement et l'implication du personnel
- La structure : par une restructuration adaptée a la stratégie adoptée et la mise en place d'une politique de communication efficace en tirant profit du système d'information performant en place.

Par contre pour ce qui est des leviers positifs, la QC devra maintenir les acquis et essayer d'améliorer leurs contributions.

SECTION 3 : DIAGNOSTIC DE LA DPL

3.1.. Déroulement du diagnostic

Dans notre diagnostic terrain, dans le périmètre de la DPL, nous avons opté pour des entrevues directes avec les intervenants dans le projet qualité. Ce choix a été dicté par les considérations suivantes :

- Un questionnaire unique ne peut être adapté à une cible hétérogène formée de responsable et de cadres de middle management
- Les intervenants ne sont pas nombreux ce qui a facilité les contacts directs.
- Les entrevues permettent de faire ressortir des éléments importants pour le diagnostic tels que (motivation, implication, ...) des interviewés, difficilement explicités par d'autres modes d'enquêtes.

Eu égard aux contraintes terrain pour l'administration de questionnaire conformément à ce qui avait été initialement prévu, nous avons été contraint de réduire la liste des interviewés, en veillant toutefois à maintenir une bonne représentativité pour crédibiliser les différents témoignages. Tous les niveaux hiérarchiques de la DPL impliqués dans le processus achat ont été concernés par ces entretiens. Le questionnaire préétabli, qui devait être renseigné par chacun des interviewés, via une correspondance, a été remplacé par des entretiens directs.

En plus de l'analyse de la base documentaire mise à notre disposition, plusieurs séances de travail ont été utiles pour dégager les enseignements reportés dans le présent document. Les personnes qui ont été concernés par les entretiens, par les fonctions qu'ils occupent, sont :

- Chef de la DPL
- Chef de service des achats
- Chef de service stock

- Cadre en charge d'un processus
- Responsable qualité
- Cadre du service stock
- Cadre du service approvisionnement
- Cadre en charge du programme prévisionnel
- Cadre charge du mandatement et exécution

Le détail des entretiens avec les acteurs du processus achat sus mentionnés sera reporté à travers le diagnostic SWOT qui sera présenté dans la deuxième partie de ce rapport.

3.2. Diagnostic du processus Achats

Sur la figure 6 nous avons représenté les différents processus et leurs dépendances au sein de la structure de la DAAG. Cette approche est destinée à mettre en exergue le processus de prise de décision.

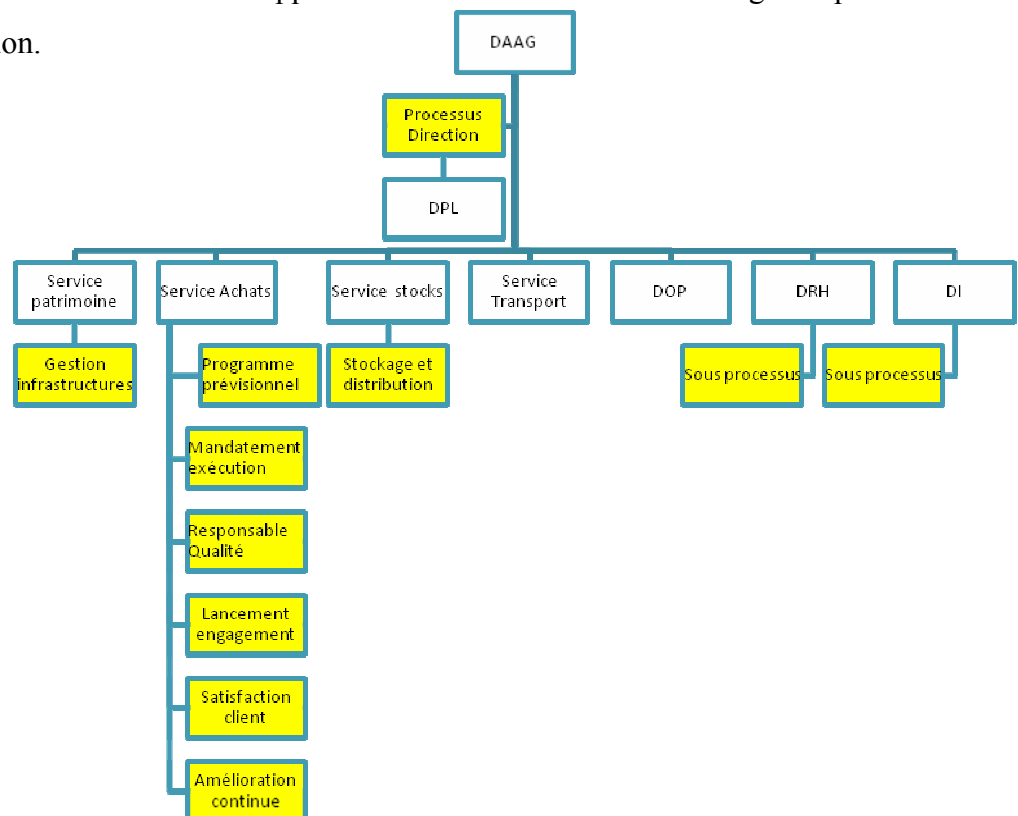


Figure 10 : Présentation des différents intervenants au Processus achat

Le processus achats implique des sous-processus appartenant à des services différents. Ces sous-processus sont donc soumis, dans leurs activités, à des responsables hiérarchiques différents. Une telle situation implique que le responsable du sous-processus lui-même est tributaire dans l'exécution des fonctions, en particulier celle liées au SMQ, et des priorités fixées par la hiérarchie directe. Le processus achat se trouve ainsi tributaire dans l'accomplissement de ses attributions de plusieurs entités.

Ainsi si les supérieurs hiérarchiques respectifs des acteurs du processus ne sont pas en mesure de déléguer, où ne veulent pas déléguer, la circulation de l'information se fera plus difficilement et le processus sera inopérant.

On peut souligner à ce niveau que la conjonction de deux éléments néfastes suivants :

- comportements d'encadrement peu délégants au niveau de la gestion des achats,
- Structures hiérarchiques « lourdes » en terme de longueur de circuit de validation des commandes ...(nombreux visas et signatures)

ne permettent pas un fonctionnement optimisé des processus. Ceci est sans nul doute l'obstacle le plus difficile à franchir tant il est vrai que les changements de comportements et de culture sont faciles à mettre en exergue mais difficile à réaliser.

3.3. Diagnostic du Processus Achat

Rappelons que l'une des exigences du succès de la mise en place du SMQ est le choix du processus majeur (stratégique ou clé) dans le système. Notre premier objectif était donc de valider le choix du processus Achat en tant que processus majeur.

Il fallait donc identifier des indicateurs ou méthodes afin de confirmer cette hypothèse.

Ainsi nous avons retenue deux points ¹⁹ :

- Par définition : « les processus clés ou processus stratégiques sont ceux qui permettent à l'organisation d'atteindre majoritairement les objectifs

¹⁹ M. CATTAN, N IDRISSE, P. KNOCKAERT « maîtriser les processus de l'entreprise guide opérationnel » 3^e édition, Editions d'Organisation 2003

stratégiques qu'elle s'est définis. Ces processus sont aussi appelés vitaux, majeurs, critiques, indispensables au succès de l'organisme ».

- Pour déterminer les processus clés, il faut partir des axes stratégiques de l'organisation formulés en termes quantitatifs et/ou qualitatifs. Une fois les axes stratégiques identifiés, il s'agit de déterminer dans la liste des processus ceux qui contribuent le plus à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisme.

En se référant à la documentation de la DAAG, les axes stratégiques de la DPL sont définis comme suit :

- Elaborer le programme prévisionnel des achats du Ministère et exécuter celui relatif aux directions centrales ;
- Assurer la gestion des stocks du mobilier et du matériel et des fournitures ;
- Définir la politique immobilière du Ministère, coordonner les besoins de construction et d'aménagement et assurer le suivi des projets de construction ;
- Gérer le patrimoine immobilier de l'Administration Centrale et assurer l'entretien et la remise en état des bâtiments ;
- Gérer le parc automobile de l'Administration Centrale ;
- Assurer le transport des responsables et cadres du Ministère appelés à effectuer des missions au niveau national ou à l'étranger ;
- Tenir la comptabilité matière de l'ordonnateur.

En vue de vérifier si le processus choisi est un processus majeur, nous avons eu recours à une méthode de classement des principaux processus représentant les axes stratégiques de la DPL nous a permis d'attribuer des coefficients de pondération (poids) aux différents axes stratégiques de la DPL.

Ainsi, nous avons affecté un coefficient 9 pour l'Achat, un facteur 6 pour l'immobilier et un coefficient 3 pour le transport, la gestion stocks et la comptabilité matière. Un système

de notation a permis d'attribuer des notes pour chaque processus en fonction de sa contribution à l'atteinte des objectifs de la DPL.

De l'examen des correspondances entre les axes stratégiques et leurs coefficients de pondération il ressort les résultats présentés dans le tableau 2 ci après :

Axes stratégiques	poids	Processus achat	Processus stocks	Processus transport	Processus immobilier
Achat	9	9	3	1	1
Gestion stocks	3	1	9	3	1
Immobilier	6	6	1	1	9
Transport	3	6	1	9	1
Comptabilité matière	3	3	3	1	1
		147	87	75	72

Tableau 3 : Analyse du processus achat par rapport aux autres fonctions de la DPL

Les résultats de ce tableau montrent que le processus d'achats avec le plus grand score, choisi par la DPL en tant que priorité pour la certification est bien un processus clé puisqu'il permet à la division d'atteindre majoritairement ses objectifs.

Le rôle clé que peut constituer le processus achat dans la vie d'une entreprise a été souligné par plusieurs auteurs. En effet, selon Jean-Loup Ardoin professeur au Groupe HEC, département stratégie et politique d'entreprise, « la fonction achat est devenue un élément majeur dans la stratégie de la plupart des grands groupes, grâce au fruit du travail considérable accompli par les directions dédiées à ces opérations ».

En matière de réduction de coûts d'abord : toutes les recettes établies sont désormais appliquées et étendues à grande échelle, qu'elles s'appellent centralisation, standardisation des besoins, réduction du nombre de fournisseurs...

Ces dernières années, l'approche ciblée par métier et les innovations technologiques ont aussi transformé la fonction. Les démarches sont désormais différenciées. Chaque direction des achats mène régulièrement une analyse stratégique de son portefeuille, un outil primordial qui détermine la segmentation du travail en familles (matières premières, services, biens industriels...).

Les innovations technologiques ont renforcé la montée en puissance de la fonction achat. Malgré des erreurs de jeunesse, les technologies liées à l'e-procurement, souvent associées à l'ERP (entreprise ressource planning), font baisser les coûts de passation des commandes, de réception des marchandises et de traitement global. En confiant aux utilisateurs la responsabilité complète de la fonction approvisionnement, ces technologies libèrent les acheteurs de la gestion de milliers de transactions et réduisent ainsi la partie administrative de leur travail. La fonction achat peut alors concentrer son énergie sur la réduction des tâches administratives et se focaliser sur son métier de base, ce qui semble largement acquis pour les achats de matières premières et des biens industriels »²⁰

Selon J.Virondeau la fonction achat-approvisionnement est l'un des piliers de l'entreprise pour assurer la qualité et garantir la satisfaction des clients ²¹

Par ailleurs, l'examen de l'organigramme de la DPL révèle que le responsable qualité appartient à l'entité Achat alors qu'il est appelé à superviser tout le processus y compris les sous processus appartenant aux autres entités de la DAAG.

En principe, ce responsable qualité est directement rattaché au directeur de la DAAG. Il est également régulièrement en contact avec le coordinateur qualité qui lui apporte l'assistance nécessaire à la mise en place de la démarche qualité au niveau de l'entité.

²⁰ L'Expansion / septembre 2003 / numéro 678

²¹ J Virondeau, « comment aborder les achats en entreprise » Top éditions 1997

Le responsable qualité joue un rôle important pour la réussite d'un système de management par la qualité. Il veille à ce que le Système de management par la qualité soit défini, mis en œuvre et entretenu conformément aux exigences de la norme internationale ISO 9001 version 2000. Il doit rendre compte du fonctionnement du Système Qualité à la direction afin de pouvoir en faire la revue et servir de base à l'amélioration du système qualité de l'entité en question. On retient du diagnostic du processus achat que :

- La position du responsable qualité dans l'organigramme ne lui confère aucun pouvoir pour activer l'application du SMQ.
- La viabilité du projet ne s'envisage que dans le cas où celui-ci est inscrit en tant que 1^{ère} priorité de l'entité concernée.
- Qu'il n'y a pas adhésion volontariste de tous les intervenants, le responsable qualité ne pouvant que constater cette réticence.

De ce fait, un rattachement direct du responsable qualité à la Direction ou au responsable de l'entité pilotant l'entité concernée par la démarche de mise en place du SMQ, en l'occurrence la DPL est la position idéale pour permettre au responsable qualité de remplir pleinement sa mission.

3.4. Méthode SWOT

Pour examiner la viabilité du projet de mise en place du SMQ dans la fonction achat, il était primordial d'examiner l'environnement dans lequel ce projet allait être implémenté. Pour ce faire, nous avons eu recours à la méthode SWOT. A travers cette méthode l'objectif recherché était la caractérisation de la DPL et de son environnement par rapport à l'objectif de mise en place du SMQ. La prise en compte des contraintes de l'environnement (force et faiblesse) et externe (opportunités et menaces) dont les conclusions permettraient de prendre les dispositions pour faire aboutir le projet.

3.4.1. Environnement Interne

Analyse des Forces et faiblesses

Nous avons considérés les aspects à prendre en compte habituellement dans le projet de mise en place d'un SMQ.

Ressources humaines

La DPL dispose d'un personnel formé par des cadres, des techniciens et des auxiliaires. L'Effectif global est d'environ 180 avec une moyenne d'âge de 35 ans.

Le taux d'encadrement est relativement faible vu la nature de l'activité qui est basée majoritairement sur des fonctions de base comme le transport, et la logistique.

Un projet de Gestion des Ressources humaines, notamment la GPEC étant en cours d'implémentation au sein de tout le ministère. Ce projet a eu un impact positif sur la gestion du personnel de la DPL puisqu'il a permis un redéploiement en fonction des compétences. Mais en contre partie la GPEC a réduit l'effectif ce qui a alourdi le plan de charge du personnel particulièrement en certaines périodes de l'année.

Pour les besoins du système qualité, le personnel impliqué dans les processus a bénéficié d'une formation de sensibilisation.

Dans ce sens les formations dispensées dans le cadre du projet "démarche qualité" ont été répartis sur la totalité du personnel, comme suit :

- Formation et sensibilisation à la démarche qualité dont le nombre de bénéficiaires s'élève 58 personnes.
- Formation sur ISO 9001 version 2000 au profit de 40 personnes.
- Formation sur ISO 9001 version 2000 au profit de 33 personnes.
- Formation aux techniques et pratiques de mise en place des 5S (nettoyage, rangement, ordre, propreté, discipline), dont le nombre de bénéficiaires s'élève à 28 personnes.

- Séminaire sur l'élaboration et la simplification des procédures à l'ISA au profit de plusieurs départements.
- Formation en audit qualité interne pour les futurs auditeurs internes

Les pilotes des processus ont, eux, subi des formations en audit ainsi que sur quelques outils de qualité, notamment la méthode de 5S.

En termes de motivation, le personnel de la DPL peut être considéré comme motivé compte tenu du statut particulier du personnel du ministère des Finances, comparé aux autres administrations publiques. Cette motivation devait faciliter l'adhésion de tout le personnel au projet qualité, censé améliorer les conditions d'exécution de toutes les tâches de la DPL. Les constats retenus à travers les entrevues ont révélés, au contraire, peu d'adhésion de la majorité du personnel dans le projet.

Les faiblesses de la démarche adoptée pour la mise en place du SMQ dans la DPL résident dans le côté formation en qualité qui n'a couvert que les intervenants directs dans les processus ; alors qu'il devrait s'élargir à l'ensemble du personnel de la DPL et même ceux qui interviennent indirectement aux processus. Tout en maintenant une périodicité régulière des sessions de formation afin de maintenir l'adhésion des intervenants.

En effet, la formation a été limitée dans le temps alors qu'elle devrait être périodique pour maintenir la motivation du personnel d'une part et fournir, d'autre part, aux participants les outils de base de la qualité comme la méthode Pareto, Ishikawa, la résolution des Problèmes, le principe de l'amélioration continue (PDCA). L'application de ces méthodes permet aux concernés de profiter directement des retombées positives du SMQ dans l'exercice quotidien des différentes fonctions.

La formation devrait inclure aussi des sessions sur des thèmes pouvant faciliter le changement comportemental chez le personnel tel que la conduite du changement, la motivation, le management par objectifs.

Au niveau du plan de charge du travail, il a été soulevé

- le problème de déséquilibre dans la répartition des tâches entre certains agents de la DPL
- l'inadéquation entre certains postes et les profils des opérateurs.
- une certaine redondance dans certaines tâches.

Système d'information

La DPL dispose d'un système d'information suffisamment développé ce qui a eu un impact positif sur la circulation de l'information et la communication entre les entités impliquées dans le processus ainsi qu'avec les clients.

En effets, grâce aux solutions informatiques disponibles au ministère, la DPL communique facilement avec les clients qui se trouvent dans des zones géographiques lointaines. Ce qui a permis un gain énorme en termes de délais et d'interactivité. L'existence d'outils comme l'intranet, Internet et messagerie a facilité la communication sur le projet qualité avec tout le personnel du ministère.

D'autres solutions sous forme de progiciels intégrés sont en phase de réalisation et permettront une meilleure circulation de l'information, ce qui va dans le sens de la démarche qualité.

Leadership et Prise de Décision

Le projet qualité a été initié au plus haut niveau de la hiérarchie au ministère. La déclaration du ministre des Finances et de la privatisation constitue un bon exemple de l'implication du top management du ministère dans le projet. Au niveau de la DAAG, l'implication de la Direction s'est traduite par le suivi régulier de l'état d'avancement du projet qualité ainsi que l'organisation des revues de direction.

A noter que dans le système qualité tels qu'il a été configuré par DAAG, la Direction de la DAAG est désignée responsable du processus Pilotage. Il aurait été plus judicieux, à notre

sens, pour plus d'efficacité de désigner la DPL, régulièrement en contact avec les pilotes du processus pour assurer ce pilotage.

L'existence de deux entités impliquées dans le projet, d'une part la DOP qui a initié le projet et le supervise, et d'autre part la DPL comme terrain d'expérimentation pilote pour la mise en place du système qualité n'était pas en faveur du projet.

A titre d'exemple, la DOP a rédigé le manuel qualité alors qu'il devrait être rédigé par le responsable qualité qui fait partie de la DPL. Il s'est créé ainsi un chevauchement dans les attributions de la DOP et de la DPL.

Population cible

La population Cible a été répartie en plusieurs niveaux de segmentation :

- Lieu de travail : appartenance au service / appartenance à la DAAG / Appartenance au Ministère / organismes externes.
- Relation avec le processus Achat : partenaires à l'intérieur du Ministère / partenaires externes.
- Niveau hiérarchique : Agent, cadre, responsable de service, responsable de division.
- Usage des nouvelles technologies : utilisateurs d'intranet, messagerie../ utilisateurs de papier.
- Langues maîtrisées : maîtrise du français et de l'arabe / maîtrise de l'arabe

Communication

Un plan de communication Qualité a été élaboré en vue d'accompagner le processus de mise en place de la démarche qualité, il avait pour Objectifs :

1. Information et sensibilisation
 - o informer sur l'existence du projet qualité
 - o sensibiliser à l'importance d'une démarche qualité pour la performance administrative.
2. Compréhension
 - o expliquer en quoi consiste une approche qualité

- o expliquer ses objectifs au sein de la DAAG
- 3. Adhésion et implication
 - o éclaircir le rôle de chaque intervenant et
 - o favoriser l'engagement des intervenants
- 4. Action
 - o inciter les acteurs directement concernés à agir
 - o favoriser un changement progressif au sein des structures indirectement concernées.

Les outils et moyens de communication utilisés étaient très diversifiés tels que illustré par le tableau 3 ci-après :

Moyens	Supports
Articles détaillés	Almalya (bulletin interne) Flash info Intranet de la DAAG
Articles d'information	Journaux, site web du Ministère
Présentations	Brochures d'information Réunions de vulgarisation Affiches
Messagerie ciblée	e-mails, lettres nominatives
Ressources documentaires	Documentation sur intranet Listes bibliographiques. Fiches techniques détaillées
Formation	Ateliers de formation Guides et manuels
Réunions	Réunions restreintes Ateliers et groupes de travail
Notes définissant les rôles	Intranet, Diffusion par courrier
Ateliers pratiques	
Diffusion des résultats positifs du projet	Intranet

Tableau 4 : Outils de communication mis en œuvre par la DPL dans le cadre de la démarche qualité

Malgré toutes ces dispositions, nous avons relevé un cloisonnement entre les processus de la DPL compte tenu de la culture existante au sein de la Direction. Les pilotes de certains processus ont confirmé le manque de communication entre processus. Les relations entre les différentes entités impliquées dans le processus n'étant pas formalisées.

A noter enfin que le plan de communication se voulait ambitieux dans sa phase de lancement, malheureusement il n'a pas été concrétisé sur le terrain. Un effort important de communication devrait être fourni pour sensibiliser et faire impliquer également les intervenants externes.

3.4.2. Environnement externe

L'analyse de cet environnement devrait nous permettre de cerner le poids des interfaces du processus achat à certifier

Opportunités et Menaces

Contrôle et réglementation : Dans l'exercice de son activité quotidienne la DAAG est amené à travailler régulièrement avec d'autres entités du ministère : la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) et le Contrôle Général des Engagements et Dépenses (CGED).

Dans le cadre de l'intervention du CGED dans les processus Achats nous avons pu noter que :

- CGED impose des contraintes qui retardent généralement le déroulement du processus
- Absence de procédures régissant les relations entre l'entité Achat et le CGED
- La jurisprudence prend place au lieu de procédures claires et partagées par les deux entités (Interprétation changeante d'une personne à une autre notamment au sein des intervenants CGED...)

Pour contourner cette difficulté il a été proposé d'établir un protocole ayant pour objet de définir les relations entre la structure chargée des achats et le Contrôle général des Engagements de dépenses de l'Etat en vue de :

- La redéfinition des règles de travail ;
- La redéfinition d'une interprétation commune des textes régissant les marchés publics ;
- L'établissement des CPS types par nature de prestation ;

- La définition des grilles de notation par nature de prestation ;
- La définition des délais impartis à l'engagement ou au visa des marchés ;
- L'engagement des parties au respect de ce qui a été convenu ; et
- L'instauration d'un planning de réunions de discussions et de validation.

Les protocoles régissant la relation entre le CGED et l'entité chargée des Achats, prévus par le processus de certification, ne sont pas encore finalisés.

Il faut noter par ailleurs, que le CCAG, compte tenu qu'il soit figé en tant que réglementation régissant les marchés publics peuvent, à certains égards, constituer un obstacle aux tentatives d'amélioration qui pourraient être initiées par le SMQ. La suppression de certaines étapes, suite aux suggestions du SMQ, peut de ce fait être considérée comme des non conformités à la réglementation.

D'autre part les contraintes imposées à travers le CCAG, dont les différents décrets et notes notamment sur les canevas et mode de codage imposés par la loi et qui peuvent être en contradiction avec le modèle de codage qualité.

Les fournisseurs

Les fournisseurs par le non respect des délais fixés par la DAAG à savoir 2 mois pour l'exécution de la prestation peuvent constituer une contrainte externe assez sérieuse influant directement sur le déroulement du processus Achat.

A retenir également que pour cerner les contraintes pouvant aller à l'encontre de la démarche entreprise, et dans le cadre de la communication fournisseurs lancée par la DPL, un questionnaire avait été adressé aux fournisseurs de la DAAG pour essayer de cerner leurs avis sur leurs relations avec la DAAG, mais il est resté sans suite.

La Division Budget et Comptabilité

L'appartenance de la DBC à la même direction que la DPL a facilité la coordination entre les deux divisions. La Division Budget et Comptabilité intervient dans le processus d'achat, ce qui a permis d'avoir des relations maîtrisées (procédures, délais...).

La division des Ressources Humaines

La DRH intervient dans le processus Achat à travers deux sous processus : le sous processus de recrutement et le sous processus de formation et évaluation de la formation.

La DPL a élaboré un protocole en vue de définir les relations entre la Structure des Achats, et le Service des Recrutements pour :

- La définition des besoins annuels en recrutement
- Le Recrutement
- Les Indicateurs de mesure

Les protocoles, au moment de notre intervention, n'étaient pas encore finalisés

La Division de la communication

Intervient dans le processus Amélioration continue. Un protocole régissant les relations avec cette entité, au moment de notre intervention, étaient en cours de réalisation

La Division informatique

En charge du processus « Maîtrise des données/système d'information » et de son pilotage vis-à-vis du processus d'achats.

Il y a lieu de retenir donc que les opportunités offertes à la DPL, dans le cadre du projet de mise en place du SMQ, sont énormes. En effet, la mise en place d'un système qualité lui permettra certainement de remplir pleinement sa mission au sein de la DAAG en satisfaisant tous les intervenants dans le processus qualité :

- les demandeurs de services qui souhaitent avoir un approvisionnement de qualité et à temps
- une direction qui vise la maîtrise du management en termes de programmation et de réduction des charges tout en respectant les délais,
- un personnel motivé
- une meilleure répartition de la charge de travail sur toute l'année aussi bien au niveau de la DPL que dans le service clients
- une meilleure possibilité d'intégration les entités interfaces dans une démarche qualité

Synthèse du diagnostic SWOT

Environnement interne	Forces	faiblesses
	Ressources humaines	
	Personnel motive (statut particulier du MFP)	Taux d encadrement faible Formation insuffisante en qualité Redondance dans certaines taches Inadéquation entre poste et profil
	Système d'information	
	Un système d'information développe , outils internet, intranet, Email	
	Leadership et prise de décision	
	Pilotage et suivi du projet par le top management	Pilote par la DAAG au lieu de la DPL Chevauchement de responsabilité entre DOP et DPL (SMQ développé par DOP pour être appliqué à la DPL)
	communication	
	Elaboration plan communication qualité	Absence de communication entre sous processus
Environnement externe	Opportunités	menaces
	Contrôle et réglementation	
	Protocole régissant la relation avec CGED en cours de finalisation	Contraintes imposées par le CGED Absence de procédures entre l'entité Achat et le CGED La jurisprudence prend place au lieu de procédures claires
	Fournisseurs	
	Elaboration plan communication fournisseurs	Non respect des délais (cf.enquête satisfaction fournisseurs)

Tableau 4 : Synthèse du diagnostic SWOT

3.5. Modèle de McKinsey 7S

La mise en place du système qualité au sein de la DPL peut avoir un impact sur la structure, le style de management et la culture de l'organisme. Par conséquent le passage d'un état de non qualité à un nouvel état de qualité, implique un changement radical dans les méthodes de travail et le mode de gestion. Un tel changement a nécessité la prise en compte des aspects managériaux tels que la structure, l'organisation mais aussi les aspects comportementaux du personnel, d'où la nécessité de mieux gérer cette phase cruciale de la vie d'une organisation. C'est ce qui est communément appelé le management du changement.

En effet souvent les problèmes d'organisation sont abordés uniquement en termes de structure (d'organigramme) et les changements de structure sont privilégiés pour améliorer leur efficacité

Le modèle développé par Waterman, Peters and Phillips (1980), qui travaillaient pour le cabinet Américain McKinsey consultancy, et connu sous le nom de "7S", met en évidence la diversité des leviers qui déterminent l'efficacité d'une organisation et la nécessaire harmonie qui doit exister continuellement entre ces leviers.

- Les leviers identifiés sont au nombre de sept : la stratégie (strategy), la structure (structure), les systèmes (systems), le style de management (style), les ressources humaines (staff), les savoir-faire (skills), les finalités et les valeurs partagées (shared values).

Les messages clés du Modèle 7S peuvent être synthétisés comme suit :

Les variables sont multiples : cette multiplicité traduit la complexité des problèmes organisationnels qui ne peut se réduire à des problèmes de structure

Les variables sont de nature différentes : certaines sont "dures" (hard) : la stratégie, les systèmes, la structure ; d'autres sont "malléables" (soft) : le style de management, le savoir-faire, les ressources humaines et les finalités et valeurs partagées

Les variables sont liées : il est difficile de conduire un changement sur une variable sans faire progresser les autres

Les variables sont à priori équivalentes comme facteur de changement : on ne peut sans un diagnostic approfondi, déterminer quel sera le levier à priori le plus efficace

Le schéma de la figure 11 rend compte de la complexité des interactions existantes dans le système.

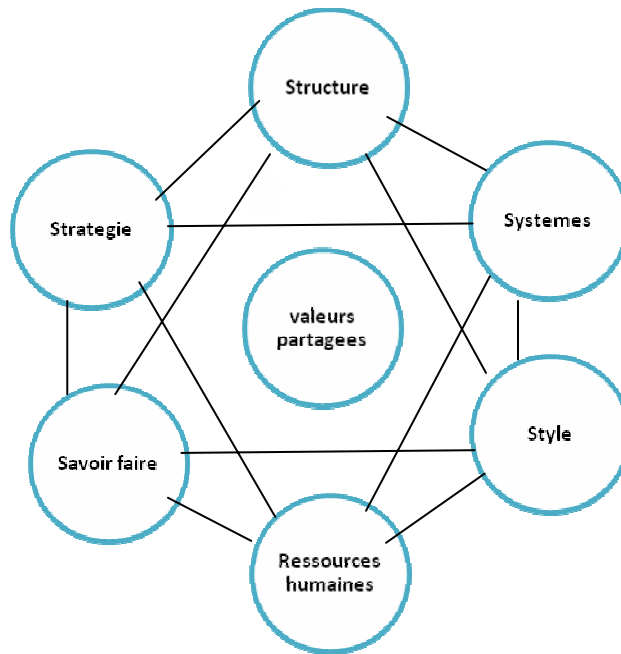


Figure 11 : Présentation du modèle 7S proposé par le cabinet Mc Kinsey

Le modèle distingue 3 leviers "durs" (hard) :

Stratégie

Actions que l'organisation planifie en réponse ou par anticipation aux changements de l'environnement externe. C'est le plan où ligne de conduite permettant l'allocation des ressources d'une organisation pour atteindre des objectifs.

Structure

La structure définit les tâches à accomplir, les regroupements, les liens d'autorité, de coopération et d'information qui unissent les individus. Les structures se différencient par le degré de décentralisation qu'elles adoptent et les moyens de coordination auxquels elles font appel.

En d'autres termes :

- ♦ La structure divise les tâches et permet leur coordination
- ♦ Elle équilibre la spécialisation et l'intégration
- ♦ Elle est centralisatrice ou décentralisatrice
- ♦ Elle est conditionnée par la stratégie ;

Systèmes

Ensemble de procédures, formelles et informelles, qui permettent le fonctionnement de l'organisation au jour le jour : Budgets, Contrôle de Gestion, Comptabilité Analytique, Systèmes d'information, Logistique, réunions, etc

4 leviers "malléables" (soft) :

Style de management

- ♦ Manière dont les dirigeants se comportent et sont perçus dans la poursuite des objectifs (et non leur personnalité)
- ♦ Manière dont ils passent leur temps,

Ressources Humaines

Tous les aspects de la gestion des ressources humaines de l'organisation, comment elles sont acquises, développées et valorisées. Ceci inclut aussi bien :

- ♦ Le "hard" : modes de recrutement, programmes de formation, systèmes d'évaluation et de rémunération, déroulement de carrière
- ♦ Le "soft" : moral, attitudes, motivation et comportement

Savoir-faire

Ce que l'organisation fait de mieux, mieux que ses concurrents en particulier

Finalités et valeurs partagées

Ensemble de valeurs et d'aspirations, écrites ou non, qui vont au-delà des objectifs et forment le ciment de l'organisation. Telles que les idées fondamentales autour desquelles l'organisation est construite (ce sont, en quelque sorte, les hypothèses de base dans un système mathématique)

Utilité du Modèle 7S

Le modèle met en lumière les besoins de synchronisation entre les différents leviers au sein d'une organisation. Il poursuit plusieurs objectifs

- ♦ **Mettre en évidence la multiplicité des leviers dont dépend l'efficacité d'une organisation** ; il se force dans ce sens à porter son attention sur l'ensemble des variables et non pas seulement sur certaines d'entre elles, notamment la structure ou la stratégie
- ♦ **Prendre en compte les liens entre variables, notamment dans les opérations de changement** ; le progrès sur un levier est difficile sans des avancées comparables sur les autres
- ♦ **Montrer la complémentarité entre les variables, notamment entre les variables "dures" et les variables "malléables"** ; le modèle réconcilie ainsi les écoles tournées vers les relations humaines et les approches plus centrées sur les aspects de structure et d'organisation

3.7. Application du modèle de 7S à la DPL

L'application du modèle a permis de dresser le diagnostic suivant :

Stratégie

- La stratégie est bien élaborée. La DAAG est en avance par rapport à de nombreuses administrations marocaines en termes de planification et d'organisation.

Structure

- Structure d'une administration publique bureaucratique et fonctionnelle caractérisée par sa lourdeur et facteurs de contingence : âge, taille ...qui pèsent énormément sur sa gestion quotidienne.
- Les canaux de communication sont clairs.
- Un système d'information est bien établi grâce l'infrastructure existante notamment le réseau informatique et les outils de bureautique adéquats

Système

- procédures bien établies et déjà en place puisque le métier est très réglementé.
- Cependant on note quelques difficultés de coordination entre les différentes services de la DPL d'une part et entre la DPL et la DOP d'autre part.
- Communication au sein de l'entité n'est pas efficace.

Style

- Le style du management est similaire à celui pratiqué dans l'administration marocaine marqué par une certaine bureaucratie et des contraintes réglementaires assez pesantes.
- Des prémices de styles de management moderne introduisant une nouvelle culture se font de plus en plus sentir à travers, entre autres, l'initiation du projet qualité, la stratégie de déconcentration, la modernisation et la promotion de méthodes de management...etc.

Ressources humaines

- La DPL jouit de compétences acquises en matière de Gestion des Achats
- Le Projet de GRH est en cours de finalisation ce qui permettra une amélioration de la gestion des ressources humaines.

- Le projet de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences en cours de réalisation aura certainement des retombes très bénéfiques pour la Division
- Cependant le Taux d'encadrement est relativement faible et par conséquent les Compétences managériales restent assez limitées.

Compétences

- Le personnel est compétent dans l'exécution de ses tâches quotidiennes.
Compétences acquises à travers l'exercice de la fonction
- Manque de compétences en management de qualité et en management en général

Valeurs partagées

- Motivation, mobilité autour du projet de modernisation
- La mobilité et motivation ne sont pas relayées au niveau de l'exécution

Evaluation des leviers

L'évaluation de la contribution de chaque levier permet de dégager les constats suivants :

Les leviers	Impact prédominant
- Stratégie - Système - Ressources humaines - Compétences - Valeurs partagées	positifs
- La structure - Style	négatifs

Tableau 5 : Evaluation des leviers de la DAAG

Le tableau 6 résume les résultats obtenus

7S	Etat actuel	Evaluation
stratégie	La stratégie est bien élaborée. La DAAG est en avance par rapport à de nombreuses administrations marocaines en termes de planification et d'organisation.	+
Structure	Structure d'une administration publique bureaucratique et fonctionnelle caractérisée par sa lourdeur et facteurs de contingence : âge, taille ...qui pèsent énormément sur sa gestion quotidienne. Les canaux de communication sont clairs. Un système d'information est bien établi	-
système	- procédures bien établies et déjà en place. - Absence de coordination - Communication au sein de l'entité n'est pas efficace.	+
Style	Des prémices de styles de management moderne introduisant une nouvelle culture. Le middle management semble ne pas suivre la vitesse de modernisation enclenchée par le top management.	+
Ressources Humaines	Compétences acquises en matière de Gestion des Achats Projet de GRH en cours de finalisation GPEC en cours de réalisation Taux d'encadrement faible Compétences managerielles limitées	-
Compétences	Le personnel est compétent dans l'exécution de ses tâches quotidiennes Manque de compétences en management de qualité et en management en général	+
Valeurs partagées	Motivation, mobilité autour du projet de modernisation. La mobilité et motivation ne sont pas relayées au niveau de l'exécution	+
		-

Tableau 6 : Evaluation de la DAAG à travers l'application du modèle 7S

L'évaluation des leviers du modèle 7S, tels que nous les avons appliquées au niveau de la DPL, s'est basée sur notre analyse terrain des impacts respectifs des leviers considérés. Il s'agit d'un moyen de comparer un levier par rapport un autre de façon à harmoniser l'ensemble des 7S en vue d'atteindre la performance souhaitée.

Il se dégage de cette analyse au moyen du modèle 7S qu'il y a une certaine disparité entre les sept leviers du modèle. Tous les leviers ne sont pas équilibrés ni cohérents de façon à permettre l'efficacité de l'organisation. En effet il y a ceux qui peuvent constituer des

leviers positifs pour le développement de l'organisation mais en présence d'un certain nombre de défaillances au niveau des autres leviers ne permettant pas de ce fait l'atteinte des objectifs fixés.

En faisant référence à la pyramide des âges et à l'ancienneté, présentée antérieurement, il est possible d'expliquer partiellement les points faibles relevés par le modèle 7S. En effet, Au fil des années les organisations comme les personnes s'habituent à un système de travail et développent une accoutumance pour certaines méthodes et pratiques qu'elles adoptent et s'y sentent très confortables.

Tout changement est vécu comme un déséquilibre et devrait donc faire face à une résistance de la part de tout le monde. Il est de ce fait tout à fait normal que la mise en place d'un SMQ rencontre une résistance à différents degrés de certains intervenants clients, fournisseurs et personnel.

En fait, les principales contraintes à la mise en place du SMQ du processus proviennent de la résistance du personnel, des clients et des intervenants externes qui n'y adhèrent pas complètement. Ces intervenants n'appartenant pas à la structure qui gère le projet compliquent d'avantages la maîtrise du système qualité.

La faible implication de nombreux intervenants dans le processus achat est une conséquence du fait que le projet qualité n'a pas été conçu dans une vision de management du changement qui tient compte particulièrement des aspects comportementaux des individus.

Il est important que le changement soit conceptualisé et géré d'une façon intégrale. Plus encore, les organisations ont besoin d'adopter des approches plus proactives du changement. Une vue des systèmes de management suggère que tous les composants de l'organisation soient vus comme un système dans lequel toutes les composantes sont interdépendantes.

L'utilisation du modèle de 7S, nous a permis d'estimer d'une part la complexité de la mise en place d'un SMQ qui dépend de la structure et du système et d'autre part la résistance au changement représentée par le style, le personnel, les compétences et les valeurs partagées.

Certains auteurs²² ont ajoutés aux 7S de McKinsey deux autres facteurs ayant une influence sur la mise en place d'un SMQ pour s'ajouter à la stratégie. Les trois facteurs : la stratégie, l'appropriation du problème et l'expérience du changement peuvent jouer un rôle important dans l'incertitude du Changement :

Stratégie

- l'introduction du management de la qualité provient de l'extérieur ou si l'objectif initial du système qualité est l'obtention du certificat (ISO 9000,...)

Appropriation

- l'implémentation du système qualité est déléguée, sans l'existence d'un environnement positif permettant l'appropriation.
- le manager n'a pas le niveau de compétence managériale nécessaire et le pouvoir de mener le processus de changement ainsi que l'absence de l'engagement et l'implication du top management.

Expérience du Changement

- le manque d'expériences réussies dans les projets de changement ou si des tentatives précédentes de changement ont échouées.

A travers les diagnostics documentaires et les diagnostics terrains relatifs au projet de mise en place du SMQ au niveau de la DPL et à l'analyse des causes potentielles de la contre performances quant à la réussite du projet les enseignements qui se dégagent se présentent comme suit :

Conclusions sur l'évaluation du SMQ de la DPL

²² B. de Rooij, G. J. Van der Pijl "A contingency approach to Quality System Implementation", Tilburg University The Netherlands

Les préalables de mise en place d'un SMQ, en conformité avec les exigences de la norme ISO 9001 : 2000 ont été mis en place, à savoir :

- les processus sont bien définis et suivis.
- Les pilotes de processus sont désignés et suivent les performances de leurs processus.
- Les procédures sont établies
- Le manuel qualité est en cours de finalisation
- la documentation du SMQ est préparée et bien gérée.
- Certaines enquêtes ne sont pas encore réalisées
- La maîtrise des interfaces avec les intervenants est en cours de finalisation

La démarche qualité de la DPL pour la mise en place du SMQ :

Marquée par une volonté de certification en premier lieu, le processus achat adopté par la DAAG n'a pas permis au personnel d'apprécier l'intérêt de la qualité dans l'amélioration des performances de leurs activités. Du côté des responsables l'option de la certification, quoiqu'elle soit un souhait tout à fait légitime, a éclipsé les difficultés de mener le changement dans une administration publique comme celle du ministère de finances où les pratiques du travail sont imposées par une réglementation rigoureuse et une culture d'entreprise très bien encrée chez le personnel.

Dans le cas de la DPL, une approche d'amélioration continue PDCA semble plus appropriée qu'une certification selon la norme ISO 9001 :2000. Cette dernière, en cas d'application de la PDCA, peut être fixée en tant qu'objectif à moyen terme.

Par ailleurs, le pré-diagnostic établi par le bureau de consulting QMS est resté exclusivement technique. Les aspects socioculturels et leurs impacts dans la conduite du changement pour la mise en place du SMQ n'ont pas été suffisamment pris en compte.

Le succès de la mise en place du SMQ reste tributaire de l'implication de tout le personnel. Un travail de communication et de sensibilisation est donc indispensable pour que le projet soit approprié pour faire adhérer l'ensemble du personnel intervenant directement ou indirectement au processus.

Gestion du changement

L'application d'un modèle de démarche pour mettre en place le SMQ tel que préconisé par QMS, s'est avérée inappropriée pour le cas de la DPL. La durée de 9 à 10 mois estimée par QMS pour mettre en place le SMQ était très insuffisante.

Il faut donc prendre le temps suffisant pour que le changement ait lieu. Le personnel a besoin d'être sensibilisé et convaincu par l'intérêt de la démarche qualité et d'attester des bienfaits de son application.

CONCLUSION DU CHAPITRE I

En dépit du fait que les préalables à la mise en place du SMQ, en conformité aux exigences de la norme ISO 9001 : 2000, effectivement pris en compte, n'ont pas permis d'atteindre les objectifs fixés, il fallait donc rechercher les causes de cette contre performances à travers le réexamen de l'environnement d'application des différents concepts recommandé par le système ISO.

Pour ce faire nous sommes proposé de recourir aux méthodes de diagnostic stratégique pour analyser la faisabilité d'application du SMQ au niveau de la DPL

Deux méthodologies ont été retenues pour cette phase :

- la méthode SWOT, qui nous a permis d'évaluer l'impact de l'environnement interne et externe de la DPL sur le projet SMQ.
- la modèle de McKinsey 7S traduisant l'impact du projet sur la structure, le style de management et la culture de l'organisme. impliquant un changement radical dans les méthodes de travail et le mode de gestion. Un tel changement a nécessité la prise en

compte des aspects managériaux tels que la structure, l'organisation mais aussi les aspects comportementaux du personnel, d'où la nécessité de mieux gérer cette phase cruciale de la vie d'une organisation. C'est ce qui est communément appelé le management du changement.

De l'exploitation des résultats de l'application des méthodes de diagnostic, il ressort que la principale cause potentielle de la contre performance, réside dans le fait que la conduite du changement n'a pas été menée comme elle se doit. En effet, l'implication totale du personnel est une condition capitale pour faire aboutir un tel projet. L'information, la communication et les formations sont autant de moyens à même de permettre cette adhésion.

L'approche relativement simpliste adoptée pour l'instauration du SMQ, traduite entre autres par la courte durée pour atteindre pour l'accréditation du système, comparée à la durée retenue par l'ONE et la DQN, est la preuve que la conduite du changement a été omise dans la démarche de la DPL.

Synthèse des diagnostics de la QC et la DPL

Dans notre étude nous avons intervenu dans deux organismes qui ont opté pour un SMQ. Il se dégage de notre diagnostic qu'au delà des moyens technique à mettre en place aussi bien matérielles que procédurales la réussite du SMQ destine à une amélioration effective conformément aux objectifs de la démarche qualité est loin de la recherche du label qualité seul passe obligatoirement par la maîtrise du changement. La mise en place de la SMQ est en soi un changement culturel au sein de l'organisme totalement tributaire de l'appropriation du projet par tous les acteurs.

La décision prise par le top management de la DAAG en conditionnant la certification du processus achat par l'atteinte effective des objectifs de performances visés (maîtrise des délais, maîtrise de la qualité et des coûts) est tout a fait pertinente comme cela a été démontré par le cas de la QC.

Une telle conclusion nous a amené à retenir les enseignements de l'expérience QC pour la validation des constats et des recommandations que nous allons proposer pour le cas de la DPL

CHAPITRE II : VALIDATIONS ET RECOMMANDATIONS

SECTION 1 : Validation

Le diagnostic de la QC a permis d'élaborer un plan du travail visant l'amélioration du système SMQ. La démarche proposée dans ce travail de recherche a été appliquée lors de notre intervention à la QC. Ce qui a permis de valider notre approche.

En effet la démarche que nous avons suggérée dans ce thème de recherche avait été appliquée. Comme il a été présenté dans la partie de benchmarking l'adoption d'une démarche tenant compte de l'aspect management du changement lors du pilotage du SMQ a permis de donner des résultats satisfaisants et qui ont été concrétisés par la reconfirmation de la certification. La sensibilisation du personnel à travers la formation et l'accompagnement régulier par l'instauration d'une communication efficace a facilité l'implication du personnel dans le SMQ par le respect des procédures et la participation active dans les audits internes et externes.

Les questionnaires qui ont été administrés ont confirmé l'apport de la démarche adoptée. Notre intervention au niveau de la QC a permis de démontrer que dans un contexte différent de la DPL sur le plan culturel un SMQ pilote dans un cadre de management du changement pourrait aboutir à des résultats satisfaisants.

Eu égard aux résultats des investigations effectuées dans le cadre de la présente recherche, les recommandations pour mener à bien la mise en place du SMQ en vue de la certification de la fonction achat de la DPL, conformément au référentiel ISO9001 : 2000 concerneront d'une part les aspects relatifs aux processus Achat. Nous proposons ensuite les recommandations à prendre en compte dans la gestion du changement en insistant sur l'aspect socioculturel du personnel.

Pratiquement, il est recommandé de concevoir le projet qualité comme étant un processus dans les principaux composants sont comme suit :

- processus achat
- processus GRH
- processus SI

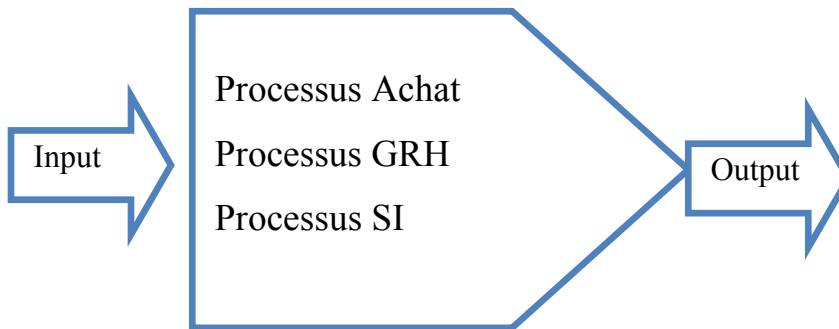


Figure 12 : Proposition du Macro-processus Achat

1. PROCESSUS ACHAT

Les recommandations relatives à ce processus sont comme suit :

- Mettre en place des préalables techniques pour se conformer à la norme ISO 9001 : 2000. Même si cet aspect est déjà convenablement pris en compte dans le cadre du projet de la DPL, il faut revoir la configuration du processus notamment les aspects suivants :
- Rattacher le responsable qualité au rang le plus élevé de l'entité pour lui conférer suffisamment de pouvoir pour appliquer, ou faire appliquer, les recommandations du SMQ et piloter convenablement le SMQ
- Confier le pilotage du processus Management à la DPL, directement responsable du processus, plutôt qu'à la DAAG.
- Améliorer la maîtrise des interfaces du processus achat par la formalisation des procédures et l'implication des représentants de ces interfaces dans le projet de mise en place du SMQ. Ces derniers seront les interlocuteurs du processus achat au sein de leurs entités.

Processus GRH

- Assurer la formation suffisantes aux différents intervenants notamment les pilotes des processus qui ont besoin de formation en management de la qualité, et aux outils de la qualité permettant la bonne gestion des processus tels que la méthode PARETO, ISHIKAWA, Résolution des problèmes
- Fixer comme première étape l'amélioration continue PDCA avant celle de la certification ISO 9001 : 2000

Processus SI

Le SI pourra jouer un rôle fondamental dans la réussite de ce projet en assurant la circulation de l'information, le reporting, la centralisation de la documentation qualité (procédures, processus, enregistrements).

2. CONDUITE DU CHANGEMENT

La mise en place du système qualité n'a pas été conçue dans une vision de management du changement mais plutôt comme une simple opération technique classique. Ce volet nous semble d'une importance capitale pour la réussite du projet ou le changement de la culture d'entreprise est l'objectif recherché. Ainsi, ci-après un commentaire et de recommandations détaillés sur cet aspect.

A cet égard, il faut souligner le fait qu'il n'y a pas de 'One Best way' pour la mise en place d'un SMQ pour toutes les organisations. En fait, il faut tenir compte de tous les facteurs de contingences, c'est ce qui a été mis en évidence par le modèle des 7S. L'interdépendance entre les 7 leviers du modèle de McKinsey montre à quel point il est difficile de mener le changement sans tenir compte des aspects hard et Soft de l'organisation.

Dans ce cadre il y a lieu de tenir compte aussi des aspects socioculturels du personnel de l'organisation.

La démarche de gestion du changement doit donc être adaptée au contexte réel de la DAAG à savoir une culture d'entreprise marquée par la lourdeur des procédures imposées en grande partie par des contraintes administratives. Cette culture vient s'ajouter à un environnement socioculturel assez influent sur les performances professionnelles des opérateurs et dont il faut tenir compte.

Pour mettre en exergue l'intérêt de la conduite de changement dans la réalisation de tels projets nous avons retenu les conclusions du travail mené par Mohammed NOUIGA au niveau de l'Office Chérifien de Phosphate (OCP).

En effet, dans son ouvrage intitulé « La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine ». M. Nouiga a identifié les aspects socioculturels en tant que leviers et les résistances culturels dans la conduite du changement. Le tableau 5 suivant présente en synthèse l'essentiel :

Dimensions Culturelles	Résistances	Leviers
1. Dimension temporelle : 9 mois ont été annoncés comme échéancier pour atteindre la certification de la fonction achat de la DPL.	Gestion du temps Planification/Focalisation sur le passé. L'ancrage de pratiques antérieurs	Vision globale et systémique
3. Nature du Contexte	Recherche de la stabilité Ancrage dans le passé, changement lent	Présence du concept de Qualité. Globalisation et poids de la concurrence Message moral de l'Islam.
4. Attitude environnement	Dilution de la responsabilité Faible prise de décision	Déclaration de politique qualité Responsabilité individuelle : Message moral de l'Islam.
7. Individualisme / collectivisme	. Individualisme (entité et personne)	Travail en équipe Participation du personnel Recherche du consensus Communication Démarche processus
9. Niveau encadrement et formation	Faible taux d'encadrement	Formation continue Rôle de l'école et de l'apprentissage ; Exigences qualité : information et formation
10. Distance hiérarchique	Ecart entre la base et le sommet Management difficilement accessible	Respect pour l'autorité. Egalité de devoir et droit Démarche processus
11. Niveau de confiance	Confiance insuffisante dans l'environnement Influence de l'environnement sur les comportements au niveau de l'entreprise	Rôle du leader porteur de valeurs

Tableau 7 : Analyse socioculturelle de la conduite de changement

Dans le cadre du travail que nous avons mené au sein de la DAAG, notamment à travers les interviews, nous sommes arrivés exactement aux mêmes constats que ceux soulevés par M. Nouiga et que nous avons retenus dans le tableau n°8.

Le succès de la conduite de changement au sein de la DAAG reste, donc tributaire d'une part de la mise à profit des leviers et d'autre part du contournement et à la bonne gestion des résistances changements induits par l'avènement du SMQ.

A noter que cette démarche n'a été ni recommandée par le bureau de consulting, ni mise en place automatiquement lors de l'exécution du projet, ce qui le décalage enregistré entre les intentions du top management et du projet lui-même et la réalité terrain.

SECTION 2 : Proposition d'un concept Processus Qualité

En guise de recommandation nous préconisons un nouveau concept permettant de rallier l'objectif qualité au management du changement de façon à mieux cerner la problématique de mise en place d'un SMQ. En effet le processus d'une certification qualité ne permet à lui seul d'atteindre les objectifs escomptés par une telle démarche. Les exemples que nous avons présentés ont vécu la difficile expérience de réussir le projet qualité.

Nous suggérons donc d'ajouter une nouvelle composante sous forme de processus management du changement susceptible de combler les lacunes du processus certification seul.

Cette composante s'intégrera facilement avec le premier processus pour former un macro processus dans le cadre de ce nouveau concept.

L'approche processus est très adaptée à ce nouveau concept puisqu'elle s'apparente parfaitement avec la démarche de l'amélioration continue, que nous avons recommandé.

Les processus devront être gérés en parallèle, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

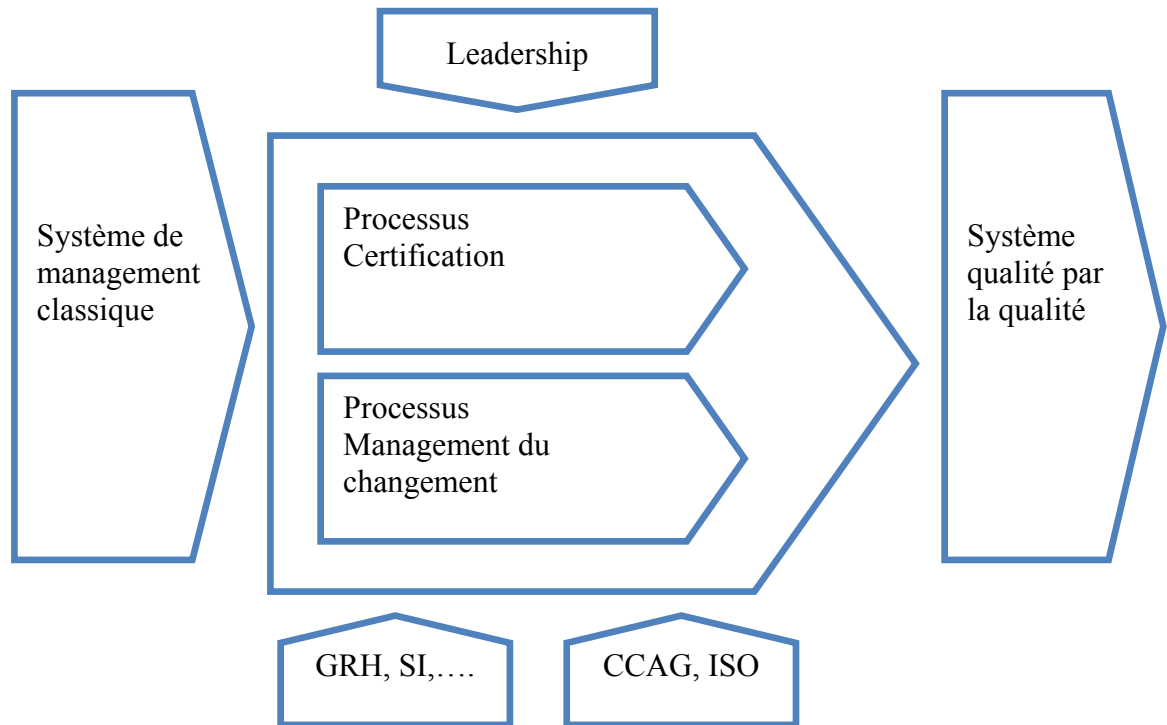


Figure 13 : Nouveau concept processus qualité

1. Processus Certification

c'est le processus principal qu'il faut piloter conformément à la norme ISO 9001 et dans une vision de management de projet. La méthode adoptée par la DAAG est à maintenir puisqu'elle était appliquée convenablement.

Au niveau des exigences de la norme, il y a un certain nombre d'exigences dont notamment :

- ◆ Exigences générales : L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management par la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la norme ISO. Pour mettre en œuvre le système de management par la qualité, l'organisme doit :
 - identifier les processus nécessaires au système de management par la qualité et leur application dans tout l'organisme
 - déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;

- déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;
- assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
- surveiller, mesurer et analyser ces processus.
- mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

L'organisme doit gérer les processus conformément aux exigences de la Norme 9001. Lorsque l'organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise. La maîtrise des processus externalisés doit être mentionnée dans le système de management par la qualité

♦ ***Exigences relatives à la documentation***

- Les documents nécessaires à l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus
- Manuel qualité : fournissant une description des interactions entre les processus du système de management par la qualité

♦ ***Responsabilité de la direction :*** La direction doit nommer un membre de l'encadrement qui, nonobstant d'autres responsabilités, doit avoir la responsabilité et l'autorité en particulier pour assurer que les processus nécessaires au système de management par la qualité sont établis, mis en œuvre et entretenus ;

♦ ***Communication interne :*** La Direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme et que la communication concernant l'efficacité du système de management par la qualité a bien lieu.

◆ **Revue de direction :**

- Les éléments d'entrée de la revue de direction doivent comprendre des informations sur le fonctionnement des processus et la conformité du produit
- Les éléments de sortie de la revue de direction doivent comprendre les décisions et actions relatives à l'amélioration de l'efficacité du système de management par la qualité et de ses processus

◆ **Réalisation du produit**

Planification de la réalisation du produit : L'organisme doit planifier et développer les processus nécessaires à la réalisation du produit. La planification de la réalisation du produit doit être cohérente avec les exigences relatives aux autres processus du système de management par la qualité.

Lors de la planification de la réalisation du produit, l'organisme doit déterminer, selon le cas :

- la nécessité de mettre en place des processus, d'établir des documents et de fournir des ressources spécifiques au produit ;
- les enregistrements nécessaires pour apporter la preuve que les processus de réalisation et le produit résultant satisfont aux exigences.

◆ **Processus d'achat**

L'organisme doit assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées. Le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final.

L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis. Les enregistrements des résultats

des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation doivent être conservés.

♦ **Informations relatives aux achats :**

Elles doivent décrire le produit à acheter (y compris selon le cas) les exigences pour l'approbation du produit, des procédures, des processus et des équipements). La validation doit démontrer l'aptitude de ces processus à réaliser les résultats planifiés.

♦ **Surveillance et mesure des processus**

L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et, lorsqu'elle est applicable, la mesure des processus du système de management par la qualité. Ces méthodes doivent démontrer l'aptitude permanente des processus à atteindre les résultats planifiés. Lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections et des actions correctives doivent être entreprises, comme il convient, pour assurer la conformité du produit.

Bien sur tout cela doit s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, par la définition des indicateurs qualité et le suivi des performances des processus.

2. processus Management du changement

ce processus devra comporter les éléments suivants :

Entrée processus :

toutes les données sur l'organisation, les ressources humaines, le style de management, les méthodes de communication... qui peuvent provenir d'un diagnostic stratégique, ou simplement par la méthode SWOT et le modèle des 7S de McKinsey.

Leadership

est le garant de la réussite du changement. il définit la stratégie, clarifie les orientations et fournit les ressources nécessaires.

La gestion des ressources humaines

Assurent la formation et la sensibilisation du personnel à la qualité.

Système d'information

Permet une circulation efficiente de l'information et favorise la communication

Le CCAG et l'ISO

Il s'agit de référentiel réglementaire et organisationnelle qui joueront le rôle de support dans la nouvelle vision de la DAAG

Sortie processus

n'est autre que le plan d'actions et les modalités de mise en œuvre

Plan d'action et modalités de mise en œuvre

Nous retenons de l'analyse présentée jusqu'ici que la réussite d'un projet qualité repose essentiellement sur une bonne gestion du changement. Pour y parvenir nous proposons ci-après les aspects, qui peuvent être assimilés à des étapes, à intégrer dans toute démarche pour aboutir à cet objectif :

1. Dessiner une **vision** claire de l'avenir afin de faciliter dès le départ la communication et l'adhésion du personnel. Cela implique de :
 - définir et de fixer l'objectif du changement,
 - fixer les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre,
 - montrer l'intérêt à s'engager dans ce processus.
2. Définir la **logique de changement** recherchée : amélioration ou rupture,
3. Définir le **degré de changement** recherché : réglage, réforme, restructuration, refondation,
4. Constituer une **équipe projet pluridisciplinaire et motivée** disposant d'aptitudes et de compétences à gérer le processus de changement sur toute sa durée (Capacité de travail en groupe ? synergie ? degré de maîtrise de la culture de management de projet ? capacité d'animation et surtout de négociation ?...)

5. Créer un sentiment d'urgence afin de **mobiliser** les acteurs et de les faire adhérer à la "vision".
 - convaincre de la nécessité de changer et de s'engager dans un processus de changement (organisation de séminaires de mobilisation et/ou création d'ateliers de réflexion mettant tous les deux en avant la situation problématique actuelle, les opportunités d'amélioration et surtout les avantages attendus pour la communauté et les individus.,)
 - fixer dès le départ des objectifs à court terme afin de maintenir par la suite la mobilisation des acteurs (un processus de changement prenant du temps, il importe de communiquer sur des résultats tangibles à intervalles réguliers afin de maintenir un degré de mobilisation à un niveau élevé)
7. S'assurer d'une **implication constante** des intervenants (réunions régulière à rythme soutenu,...)
8. **Faire participer** : assurer, à chaque fois que cela est possible, une participation de tout le personnel au processus de changement. La participation est le point d'entrée d'une dynamique d'implication, d'adhésion et de succès des acteurs dans un processus de changement.
9. **Gérer les aspects émotionnels** : supprimer les résistances et les blocages provoqués par le changement afin de permettre sa concrétisation. Et encourager les forces en faveur du changement tel que préconisé par le modèle de Kurt Lewin (voir ci-dessous).
10. **Gérer les enjeux de pouvoir** : réorienter les relations de pouvoir pour assurer leur cohérence avec la vision et les faire participer efficacement au processus de changement
11. **Former et coacher** : apporter une formation tant technique que relationnelle pour aider le personnel à contribuer dans les meilleures conditions au processus de changement et leur permettre une compréhension et une acceptation des nouvelles règles du jeu.
12. **Communiquer intensément** : créer une communication organisée qui favorise l'implication. En effet Dans tout projet de conduite de changement, il est nécessaire

de communiquer. On parlera plus de marketing interne que de communication car celle-ci sera déployée selon une logique marketing, en fonction des cibles, composée des groupes similaires précédemment identifiés.

La communication doit tenir compte des éléments d'interprétation de chacun. Sa finalité doit être définie au préalable. La communication transmise doit être assimilée, pour cela elle nécessite la mobilisation d'un langage et d'un support approprié ;

Les managers du processus de conduite du changement ont à leur disposition différents outils de communication (documentation, affiches, dépliants et plaquettes, sites Web et forums, conférences et réunions). Leur utilisation sera fonction du caractère plus ou moins collectif de la cible et de l'interactivité souhaitée. Pour chaque population identifiée, ces différents outils seront mobilisés dans le cadre de la réalisation d'un « mix com » (le bon message, au bon moment avec le bon média).

Le modèle de K. Lewin ²³présenté ci-après, figure n°14 synthétise les étapes à franchir pour s'assurer de la réussite de la conduite de changement dans le cadre du projet de mise en place du SMQ.

²³ LEWIN, K: Field Theory in social science, New York, 1951

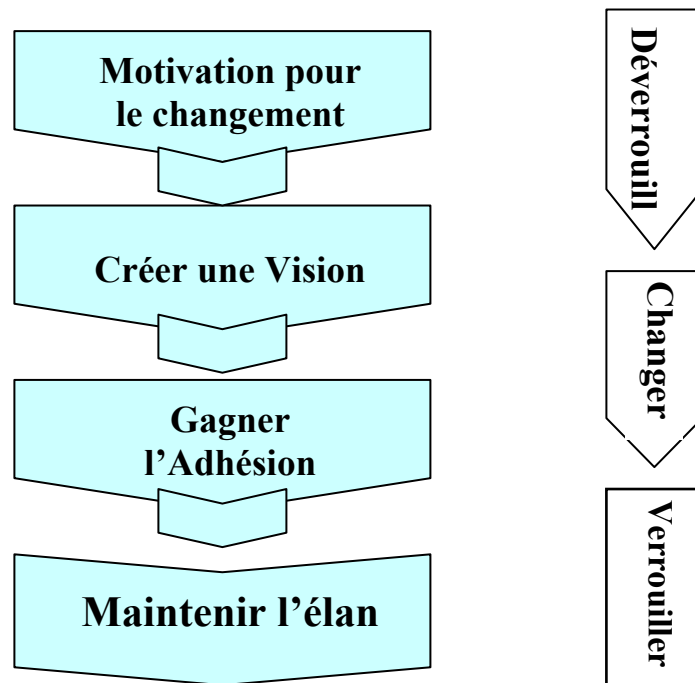


Figure 14 : Modèle de K. Lewin

Outils de management du changement

Les processus de conduite du changement ont à leur disposition différents outils de communication (documentation, affiches, dépliants et plaquettes, sites Web et forums, conférences et réunions). Leur utilisation sera fonction du caractère plus ou moins collectif de la cible et de l'interactivité souhaitée. Pour chaque population identifiée, ces différents outils seront mobilisés dans le cadre de la réalisation d'un « mix com » (le bon message, au bon moment avec le bon média).

1. MAINTIEN DE L'AMELIORATION CONTINUE

L'introduction d'un système de management par la qualité n'est jamais une tâche qui finit après l'instauration du SMQ. Au contraire le SMQ devrait être amélioré en continu pour pérenniser ses bienfaits. Nous avons présenté en contre exemple à cette logique le cas de la QC où le label certification ISO 9001 :2000 n'a contribué en rien dans l'atteinte des objectifs fixés initialement.

L'amélioration continue, selon le modèle de Deming, déjà cité en première partie de ce rapport, en tant que étape préliminaire dans la préparation de la certification ISO 9001 :2000 demeure le moyen le plus sûr pour pérenniser les acquis de l'organisme une fois que le SMQ est mis en place.

Une telle nécessité est dictée, comme il a été mentionné antérieurement, par le fait que le SMQ est une résultante de deux aspects :

- Technique, représentée par les outils techniques en termes de maîtrise du corps de métier, de la mise en place et de l'identification des processus et de leurs interfaces.
Cet aspect est considéré statique et peu dépendant des opérateurs ni de l'environnement dans lequel il doit être exécuté.
- Socio-culturel : dynamique, tributaire des opérateurs et de l'environnement d'exécution de la fonction. Sa maîtrise passe obligatoirement par l'adoption continue des concepts et approches managériales, en terme, de communication, d'information, d'outillage...

S'inscrire dans la logique de l'amélioration déclinée à travers, outre la formation du personnel, en audit interne et audit externe ... permettront d'élargir le périmètre de certification pour mieux préserver les acquis du SMQ.

apporter la réponse adéquate.

SECTION 3 : Amélioration des leviers du modèle 7S

Le tableau ci après présente notre proposition des leviers à manier pour la réussite du projet de mise en place du SMQ au niveau de la DAAG.

7S	Etat actuel	Etat futur
stratégie	La stratégie est bien élaborée.	Maintenir la stratégie
Structure	Structure d'une administration publique bureaucratique et fonctionnelle Les canaux de communication sont clairs. Un système d'information est bien établi	Adapter la structure aux exigences de la stratégie mettant en œuvre le SMQ
système	- procédures bien établies et déjà en place. - Absence de coordination - Communication au sein de l'entité n'est pas efficace.	Améliorer le coordination et mettre en place une politique de communication efficace
Style	Des prémices de styles de management moderne	Instaurer la culture qualité
Ressources Humaines	Compétences acquises en matière de Gestion des Achats Projet de GRH en cours de finalisation GPEC en cours de réalisation Taux d'encadrement faible Compétences managerielles limitées	Renforcer la politique de formation continue
Compétences	Le personnel est compétent dans l'exécution de ses tâches quotidiennes Manque de compétences en management de qualité et en management en général	Développer la compétence managerielle du personnel
Valeurs partagées	Motivation, mobilité autour du projet de modernisation. La mobilité et motivation ne sont pas relayées au niveau de l'exécution	Favoriser l'appropriation de nouvelles valeurs en adéquation avec la qualité à tout les niveaux de la structure

Tableau 8 : Proposition d'amélioration des leviers du modèle 7S appliqué à la DAAG

CONCLUSIONS DU CHAPITRE II

Dans une démarche de mise en place d'un SMQ, à la lumière des conclusions auxquelles nous avons abouti à travers le présent travail, il est impératif de :

- Etablir le bon pré-diagnostic : celui engagé par la DAAG a surtout concerné l'aspect technique, exprimé en terme de prédisposition de la structure cible et tout particulièrement le processus choisi, à être certifié. Les conclusions du bureau de consulting engagé par la DAAG ont confirmés cette prédisposition eu égard aux procédures et pratiques de travail existantes. La structure auditée était donc, à priori, apte à être certifiée.

En extrapolant cette conclusion, les organismes publics, et contrairement à certaines idées reçus, peuvent disposer des potentialités requises pour la mise en place d'un Système de management par la qualité.

- Fixer des objectifs progressifs, pas à pas, pour maîtriser le processus de mise en place du SMQ. La certification ISO 9001 :2000 en tant qu'objectif immédiat de la démarche de mise en place du SMQ, est un choix inadéquat. Le passage par un processus d'amélioration continue était plus approprié pour préparer une certification à moyen terme.
- Fixer un planigramme raisonnable pour atteindre les objectifs du SMQ. Les 9 mois énoncés par le bureau de consulting étaient trop courts pour atteindre les objectifs du projet.
- Accorder le plus grand intérêt à la gestion du changement qui est la charnière à franchir pour l'instauration de la nouvelle culture au sein de l'entreprise. Dans le cas de la DAAG cet aspect a été négligé. Conséquence, au lieu que le projet soit porté par tous les opérateurs qui en sont les vrais garants et qui doivent en être les principaux bénéficiaires, il a été à peine accepté en tant que nouvelles tâches ou méthodes de travail. Qu'un projet soit approprié par tous les opérateurs, nous avons suggéré d'adopter l'approche prônée par le modèle 7S de McKinsey où harmonie entre leviers soft et hard soit assurée lors de la conduite de changement.

Globalement la méthodologie proposée pour la DPL est tout à fait transposable à un service public qui décide d'entamer ce processus de mise en place d'un projet de SMQ. Il suffit de l'adapter à la réalité de l'établissement en question tout en veillant au trois éléments fondamentaux :

- leadership pour manager les ressources et maintenir l'élan
- management du changement
- processus d'amélioration continue

CONCLUSIONS DEUXIEME PARTIE

La mise en regard des deux expériences de la QC et de la DPL a permis de souligner le rôle de **la vision** managerielle du top management dans une structure, lorsque celle-ci s'engage dans une démarche qualité.

Cette vision doit intégrer la démarche qualité dans un contexte globale d'amélioration, de modernisation et/ou de mise à niveau de l'organisme. Un tel objectif implique systématiquement l'identification d'indicateurs de performances à suivre, la certification n'étant en fait que l'aboutissement de la confirmation des processus d'amélioration induit par la mise en place de la démarche.

La Qatar Charity, à priori, dans une logique de modernisation, pour confirmer et maintenir sa notoriété dans son domaine d'activité, a opté pour la mise en place de la démarche qualité, de façon volontariste. Toutefois, elle a fait de la certification l'ultime objectif et de ce fait a porté tout l'effort sur la conformité des « outils qualité », déclinés en rédaction de procédures, identification des processus, désignation des pilotes..... Le projet, visant cet ultime objectif, étant dans la réalité confié à des organismes spécialisés d'auditeurs et de bureaux de consulting.

Cette approche, comme présenté dans le rapport, a permis d'obtenir la certification ISO 9001 en 2004, sans pour autant réussir à ancrer la culture qualité, seule garant de pérennisation des pratiques recommandées par cette norme et qui devraient, logiquement induire une amélioration des performances et une réduction de la non qualité.

Le décalage entre les objectifs d'un SMQ efficient, et les résultats effectivement enregistrés par la QC, globalement insatisfaisant, suite à la certification de la QC est à attribuer au mode gestion du projet, ayant privilégié la conformité aux exigences procédurales de l'ISO à l'implication effective des opérateurs pour l'appropriation du projet. Une telle démarche, exigerait de prendre en considération, au même degré que les aspects procéduraux de la

norme, le management du changement qu'induirait la nouvelle culture imposée par le SMQ, chose qui a été omise dans le cas de la QC. Et surtout, compte tenu de ce changement de culture, d'inscrire dans temps la mise en place du SMQ.

A l'inverse, au niveau de la DPL, la mise en place du SMQ, a été gérée de façon très pertinente en deux temps :

- Le lancement du projet incluant le prédiagnostic et la mise en conformité procédural dans l'optique d'une certification selon le référentiel ISO 9001.
- L'analyse de l'efficience de la mise en place du SMQ avant d'entreprendre la procédure de certification. En effet, sur le « plan procédural » le processus achat était apte à être certifié, cependant les améliorations de performances que le SMQ devait induire sur terrain, n'étaient pas perceptibles, comme l'on confirmés les indicateurs de suivi des performances les indicateurs fixés par la DAAG.

De ce fait, la post-évaluation du projet, enclenché par la DPL, à travers la présente étude, a permis d'identifier les carences de la démarche adoptée pour gérer le projet, dont principalement comme ce faut le cas de la QC, la prise en compte de la conduite du changement.

De ce qui précède nous retenons que pour la mise en place d'un SMQ, il est impératif de :

- Etablir le bon pré-diagnostic : celui engagé par la DAAG a surtout concerné l'aspect technique, exprimé en terme de prédisposition de la structure cible et tout particulièrement le processus choisi, à être certifié. Les conclusions du bureau de consulting engagé par la DAAG ont confirmés cette prédisposition eu égard aux procédures et pratiques de travail existantes. La structure auditée était donc, à priori, apte à être certifiée.

En extrapolant cette conclusion, les organismes publics, et contrairement à certaines idées reçus, peuvent disposer des potentialités requises pour la mise en place d'un Système de management par la qualité.

- Fixer des objectifs progressifs, pas à pas, pour maîtriser le processus de mise en place du SMQ. La certification ISO 9001 :2000 en tant qu'objectif immédiat de la démarche de mise en place du SMQ, est un choix inadéquat. Le passage par un processus d'amélioration continue était plus approprié pour préparer une certification à moyen terme.
- Fixer un planigramme raisonnable pour atteindre les objectifs du SMQ. Les 9 mois énoncés par le bureau de consulting étaient trop courts pour atteindre les objectifs du projet. La mise en place du SMQ est un projet, impliquant le changement de la culture, doit s'inscrire dans le temps. L'exemple de la démarche adoptée par l'ONE est une illustration de cette vision.
- Accorder le plus grand intérêt à la gestion du changement qui est la charnière à franchir pour l'instauration de la nouvelle culture au sein de l'entreprise. Dans le cas de la DAAG cet aspect a été négligé. Conséquence, au lieu que le projet soit porté par tous les opérateurs qui en sont les vrais garants et qui doivent en être les principaux bénéficiaires, il a été à peine accepté en tant que nouvelles tâches ou méthodes de travail. Qu'un projet soit approprié par tous les opérateurs, nous avons suggéré d'adopter l'approche prônée par le modèle 7S de McKinsey où harmonie entre leviers soft et hard soit assurée lors de la conduite de changement.

A retenir par ailleurs que, comme l'a montré notre étude, le processus achat est en fait un macroprocessus fortement tributaire pour son fonctionnement des interfaces, ce qui est de nature à le pénaliser pour l'atteinte des objectifs de mise en place du SMQ. Il serait donc opportun de réexaminer la hiérarchisation des périmètres à certifier dans ce macroprocessus, à commencer par les processus dont les interfaces sont les mieux maîtrisés (exemple gestion de stock...).

L'impact immédiat de cette nouvelle approche est de créer un effet *boule de neige* entraînant tout les processus du macroprocessus achat. La maîtrise des interfaces restant obligatoirement une contrainte plus délicate dont la gestion passerait par la mise en place de charte entre les processus achat et ses partenaires.

Globalement, et malgré les spécificités des cas étudiés, il y a lieu de retenir les points saillants sur lesquels il faut agir pour faire aboutir un projet de mise en place d'un SMQ dans un organisme, visant l'amélioration des performances. Ces points saillants, mettent en exergues, toutes, le rôle de la vision managerielle, de l'identification des indicateurs d'analyses de l'impact de la SMQ et surtout l'obligation d'implication des opérateurs pour l'appropriation du projet.

L'approche de diagnostic que nous avons proposé dans le cas de la DPL est, à notre avis, tout à fait transposable à d'autres administrations publiques engageant le processus de mise en place d'un projet de SMQ.

CONCLUSIONS GENERALES

Dans le domaine dans l'administration publique, offrant essentiellement des services, la démarche qualité vise la plupart du temps à réduire l'incoercible écart entre les attentes ou les besoins des bénéficiaires (le service attendu), l'engagement du prestataire ou son offre (le service déclaré), et les prestations effectivement fournies (le service rendu). La diminution de cet écart dépend certes de la capacité du prestataire à mettre en œuvre ce à quoi il s'est engagé, mais aussi de sa capacité à formaliser les attentes – parfois implicites – du bénéficiaire, et à négocier le contenu possible des prestations avec ce dernier. Ces points s'avèrent encore plus essentiels quand il s'agit de services relationnels.

La recherche d'une amélioration continue implique nécessairement une action toute entière tournée vers les résultats et donc pleinement soumise à l'épreuve des faits. Une démarche qualité se situe clairement dans la logique de la performance, et constitue donc une rupture avec les pratiques caractérisées par l'absence d'objectifs explicites et vérifiables, encore si fréquentes dans beaucoup d'administrations, trop longtemps encouragées à considérer que la régularité est leur seule obligation.

Dans l'optique de la démarche qualité, la question n'est pas uniquement de savoir si un service répond ou non à des exigences précises de qualité, mais encore si cette qualité est suffisamment assurée et si elle est dans un processus d'amélioration régulière. La mise en place d'un tel projet doit se donner le temps d'asseoir solidement les garants de pérennisation du SMQ, tel que nous l'avons soulevé à travers cette étude.

Le propre de la démarche qualité est d'être profondément systémique. Elle n'est pas le produit d'une simple décision individuelle, mécaniquement exécutée, mais d'une combinaison appropriée d'actions différentes. Elle est le fruit d'un système où des deux actions doivent coexister :

Un engagement fort de la direction, qui doit, par ses capacités de vision, d'écoute, d'implication personnelle, d'organisation et de communication, se montrer apte à mobiliser ses collaborateurs, tant sur des priorités à long terme que sur des objectifs immédiats.

Une implication forte du personnel, ce qui suppose de mobiliser au maximum les moyens de formation et de motivation. Parmi ceux-ci, une place très importante est réservée aux procédures d'écoute, de dialogue et de consultation, qui permettent d'associer autant que possible les agents de terrain et jusqu'aux collaborateurs les plus modestes au choix des objectifs et des procédures qui les concernent.

La mise en œuvre d'une telle démarche doit s'adapter aux spécificités locales, et prendre en compte les spécificités socioculturelles de la cible, la démarche qualité étant, rappelons-le un projet de changement culturels. Les exemples présentés à travers notre étude, aussi bien celui de la DPL que ceux de la DQN, de l'ONE et de QC est l'illustration même de l'importance de la conduite de changement dans ce type de projet.

Parallèlement, une attitude délibérément participative à l'égard des partenaires, prestataires et fournisseurs de toute nature, afin que la coopération soit optimale et la relation mutuellement bénéfique. La maîtrise des interfaces des processus objets de la certification est un atout considérable dans le succès du système de management par la qualité.

Notre travail de recherche, sans nullement prétendre auditer la démarche adoptée par la DAAG pour la mise en place du SMQ, est une autre lecture de ce projet, faisant appel aux concepts de management d'entreprises et non aux outils des auditeurs qualité. La démarche de la DAAG et de la DPL est louable, à plus d'un titre, dans la mesure où, en nous ayant permis de mener cette étude, en dépit de la conformité technique des actions déjà menées, vise à instaurer et pérenniser le système de management de la qualité et non de l'adopter par « *effet de mode* » ou dans la quête d'un label.

Le secteur public marocain, à l'instar d'autres secteurs publics de part le monde, dispose de toutes les potentialités techniques pour qu'un système de management par la qualité y soit instauré. Au vu de la spécificité de ce secteur les démarches d'adaptation, impliquant une amélioration continue, tenant compte des spécificités socioculturelles, doivent adopter pour leurs assurer réussite et pérennité. La certification, ne doit être dans ce cas que la consécration des réalités des performances réalisées sur terrain.

ANNEXE 1 : Système documentaire

Ouvrages

- Réussir la Qualité ; Rachid BELKAHIA ; Edition Gaëten Morin Editeur- Maghreb, 1998
- Réussir la qualité totale-management 2000 ; Michel Périgord; les Editions d 'Organisation ; 1990
- la gestion de la Qualité outils et applications ; Kaoru ISHIKAWA ; Edition DUNOD; 1984
- La qualité comment s'y prendre au Maroc, *Moulay Abdellah Amadour*, Édition 2000
- Guide de la qualité, Ministère de l'Industrie
- Management de la qualité dans le secteur public, CD édité par le Ministère de l'industrie, du commerce
- A propos de la Qualité, Moukrite Mouawya, groupe des brasseries du Maroc ; édition Billote 1999
- Le management par la qualité totale, Claude Yves Bernard, AFNOR 2000
- Maîtriser le processus de l'entreprise, guide opérationnel, Michel CATTAN, Nathalie Idrissi, Patrick Knockaert. Editions d'organisation 2003
- Pratiques de la conduite du changement, comment passer du discours à l'action, David Autissier et Jean-michel Moutot, Dunod 2003
- Hellriegel, Slocum, Woodman, « Management des Organisations » Nouveaux Horizons, 2001
- PETERS, T.J. & WATERMAN, R.H: In search of excellence, New York, 1982
- ROOIJ DE, B.A.J.M: Implementing a quality system for information system engineering, Master's thesis Information Systems Management, Tilburg University, 1994
- MINTZBERG, H: The structuring of organizations, Prentice-Hall, 1979

- ISO 9001: Quality systems, assurance model for design/development, production, installation and servicing capability, 1987
- [9] Pijl, G.J. van der, Verrijdt J.G., Swinkels, G.J.P., Standardization and certification of information systems development, FEW Research-paper 681, tilburg University, Tilburg, 1994.
- CUMMINGS, T.G. & HUSE, E.F: Organization Development and Change, 4th edition, West publishing company, St. Paul, 1989
- LEWIN, K: Field Theory in social science, New York, 1951
- Mohammed NOUIGA, « La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine » thèse de doctorat 10 janvier 2003
- A. Bartoli Le management dans les organisations publiques, Ed. Dunod, 1997
- M Tribus Journal of Quality and Participation, 1993

■ Revues

- MAROC QUALITE : édité par l'UQAQ
- Communications privées de l'AQM
- L'économiste, vie économique : dossiers qualité

Annexe 2 : Glossaire de “Terminologie qualité”

Audit. L'audit est la vérification et l'évaluation systématique et indépendante d'une unité (système, produit, procédé, fournisseur, service, etc.). L'audit permet de contrôler l'efficacité et l'utilité de l'objet concerné. L'accent est mis sur la comparaison entre ce qui est défini et ce qui est mis en pratique.

Certification. La certification est l'attestation, après vérification, pour une période déterminée et reconductible, par un organisme accrédité, que le système qualité visé est conforme à la norme.

Documentation qualité.

Les documents relatifs au système qualité d'un organisme comprennent le manuel de management qualité, les procédures qualité ainsi que les différents documents opérationnels de mise en oeuvre du système qualité tels que les instructions de travail (IT) et les formulaires (FO).

Enregistrements qualité.

Les enregistrements qualité sont constitués par toutes les informations écrites issues des activités décrites dans le système qualité. Par exemple, les formulaires qualité remplis, les propositions d'améliorations, les résultats d'indicateurs, les PV de séances ou les rapports d'organes externes sont des enregistrements qualité. Ils doivent être conservés afin de prouver le bon fonctionnement du système qualité.

Instructions de travail (IT). Documents de travail personnels, les IT sont créées et suivies par leurs auteurs. Elles garantissent que, lors de l'exécution d'une tâche, aucune étape importante n'est oubliée. Ces documents sont très utiles pour la mise au courant de nouveaux collaborateurs et lors de suppléances de personnes absentes. Ils peuvent être assimilés à des directives internes.

Formulaires (FO). Ils complètent les IT. Ils peuvent revêtir la forme d'un modèle de document prédéfini (fiche de remplacement, par exemple) ou d'un tableau de données (tarif, par exemple).

Management de la qualité. Le management de la qualité est l'ensemble des actions concernant l'organisation et la gestion d'une institution au sens de son système qualité. Cette fonction générale de gestion, assurée par les organes qualité, détermine la politique qualité, ses objectifs, les responsabilités et les ressources nécessaires. Elle débouche sur une planification des processus qualité, garantit la conformité aux normes et assure la mise en place d'une politique d'amélioration continue.

Manuel de management qualité est un recueil qui décrit la politique qualité et l'organisation mise en place pour respecter cette politique.

Mégaprocessus est un processus principal qui regroupe des processus homogènes.

Notes personnelles. Elles regroupent l'ensemble de la documentation collectée par chaque collaborateur sur sa place de travail. Elles échappent à une classification centralisée car elles sont personnalisées et sujettes à modifications régulières ou, pour certaines d'entre elles, de nature confidentielle.

Politique (qualité). La politique qualité définit les orientations et les objectifs généraux se rapportant à des éléments clés de la qualité comme l'aptitude à la fonction, les performances, la sécurité et la fiabilité, tels qu'ils sont exprimés par la direction.

Procédures touchent aux aspects de l'organisation et de la planification. Elles contiennent le savoir-faire propre au Centre. Elles décrivent le déroulement des tâches nécessaires à l'accomplissement d'un processus précisé au niveau du MAQ et elles définissent les responsabilités des intervenants. Les documents qui les définissent comportent pour la plupart des logigrammes. Les **sous-procédés (SP)** détaillent des séquences de procédures, notamment dans le cas où les séquences diffèrent d'une unité à l'autre.

Processus (P). Le processus est un enchaînement ordonné d'étapes de travail, de tâches, d'activités nécessaires pour accomplir une mission. Il se décline généralement en procédures et/ou en instructions de travail.

Proposition d'amélioration (PAM). Ce document, sous forme de canevas utilisable par chacun, offre la possibilité à tout collaborateur de signaler un défaut ou un dysfonctionnement, de proposer des corrections et/ou d'éventuelles mesures préventives, voire de suggérer spontanément des potentiels d'améliorations.

Qualité. La qualité est l'ensemble des caractéristiques d'une prestation ou d'un produit qui garantit la satisfaction des besoins exprimés et implicites.

Système qualité.

Le système qualité est l'ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités, des procédures, des procédés ainsi que des ressources utilisés pour mettre en oeuvre la gestion de la qualité.

5S : concept japonais composé de 5 étapes permettant d'instaurer l'ordre et la rigueur :

- Débarras (SEIRI) : Séparer le nécessaire de l'inutile, se débarrasser, jeter ce dont on n'a pas besoin
- Rangement (SEITON) : Choisir la place de chaque objet, délimiter les emplacements de rangement
- Nettoyage (SEISO) : Rendre propre, contrôler visuellement l'environnement de travail
- Ordre (SEIKETSU) : Appliquer les règles, afficher ce qui doit être et les anomalies
- Rigueur (SHITSUKE): Bonnes habitudes, nouveaux moyens de mieux faire

ANEXE 3 : Questionnaire

IDENTIFICATION DE L'ETABLISSEMENT	
✓ Identité, ✓ Statut : ✓ raison sociale : ✓ missions : ✓ adresse : ✓ organisme de tutelle : ✓ Type d'activité, ✓ principaux produits et /ou services (si possible en % du C.A.), ✓ principaux clients, ✓ usagers et fournisseurs, ✓ part d'activité à l'exportation. Quel est le parcours Qualité de l'organisme ? ✓ Origine, ✓ différentes étapes, ✓ qui est responsable ? ✓ A qui rend-t-il compte ? ✓ Homologations, ✓ qualifications, ✓ certificats ou labels obtenus. Quelle est votre stratégie. Qualité et quels sont vos objectifs Qualité ? ✓ Pour maîtriser vos produits et vos processus, ✓ Pour améliorer votre management et anticiper. Quel est votre système Qualité ? ou celui que vous visez ? ✓ Plus spécialement,	

✓ quels sont les principaux indicateurs que vous avez mis en place et que vous suivez pour vérifier son efficacité. Quelles sont les principales actions d'amélioration de la qualité mises en œuvre? ✓ Qualité produit ✓ Qualité service	
---	--

ENGAGEMENT DE LA DIRECTION	
<i>Implication de la direction dans la démarche Qualité</i> ✓ implication – allocation de ressources? ✓ mise en place et le soutien d'une culture de qualité, ✓ engagement dans la réussite des initiatives d'amélioration continue, ✓ prise en charge des attentes des clients, des employés, ... <i>Comment la direction donne t-elle l'exemple par des actions internes et externes ?</i> ✓ Diffusion de l'information, ✓ disponibilité, ✓ écoute, ✓ formation, ✓ relations avec les clients et fournisseurs	

STRATEGIE ET OBJECTIFS QUALITE	
Comment la stratégie qualité de l'entreprise ou de l'organisme est-elle effectivement reliée à la stratégie globale de l'entreprise ou de l'organisme ? Comment la stratégie Qualité est-elle déployée comme objectif dans toutes les fonctions de l'entreprise ou de l'organisme ? ✓ <i>Communication de la stratégie</i> ✓ <i>implication du personnel,</i> ✓ <i>accroissement de la satisfaction de la clientèle,</i> ✓ <i>amélioration de la productivité</i> Comment la stratégie et les objectifs qualité sont-ils connus par tout le personnel et quelles sont les incitations pour qu'il y prenne part ?	

ECOUTE DES CLIENTS OU USAGERS	
• Comment est mesurée la satisfaction des clients ou usagers de l'organisme ? ○ <i>Enquêtes de satisfaction,</i> ○ <i>sondages,</i> ○ <i>plaintes,</i> ○ <i>satisfaction par rapport à celle de la concurrence,</i> • Comment sont prises en charge et traité les réclamations clients et quelle est la capacité de réactivité de l'entreprise dans ce domaine ? • Comment sont pris en charge par anticipation, les besoins explicites et implicites des clients ou usagers ? ○ <i>Enquêtes,</i> ○ <i>études de marché,</i>	

- o <i>de besoin,</i> - o <i>évolution de la mode</i> • Comment tient-on compte de l'ensemble des besoins des clients ou usagers et ce, dès la conception des produits ou services ? - o <i>Design,</i> - o <i>respect de l'environnement,</i> - o <i>fiabilité,</i> - o <i>prix</i> • Comment sont identifiés les concurrents ou les entités offrant les même produits ou services ? • Comment l'entreprise ou l'organisme réagit face aux performances de ses concurrents ou entités offrant les mêmes produits ou services ? - o <i>fidélisation,</i> - o <i>politique marketing,</i> - o <i>cadeaux,</i> - o <i>couverture presse</i>	
---	--

MAITRISE DE LA QUALITE	
• Comment la qualité des produits et des services est-elle maîtrisée ? • Comment les processus opérationnels et de soutien sont-ils maîtrisés ? • Comment est maîtrisé la Qualité des prestations des fournisseurs et sous-traitants ?	

MESURE DE LA QUALITE	
• Comment le top management choisit-elle les indicateurs qui lui permettront d'atteindre ses objectifs qualité ? • Comment le personnel de l'organisme dispose-t-il des indicateurs appropriés au suivi qualité de son travail ? • Comment sont utilisés les indicateurs pour l'amélioration ?	

AMELIORATION DE LA QUALITE	
• Comment sont analysés les résultats relatifs à la performance des processus ? • Comment sont construites les actions d'amélioration de la qualité en relation avec les objectifs de l'entreprise ou de l'organisme et les résultats obtenus ? • Comment sont conduites les actions d'amélioration de la qualité ? • Comment s'assure-t-on de l'efficacité des actions d'amélioration ?	

PARTICIPATION DU PERSONNEL	
• Comment le personnel peut-il proposer des actions d'amélioration des la qualité ? • Comment est encouragée l'implication du personnel dans la mise en œuvre de la qualité ? Comment est mesurée l'adhésion du personnel à la démarche qualité ? • Comment le personnel est-il informé et formé pour atteindre les objectifs qualité ? • Comment le personnel est-il informé des actions et des succès qualité de l'entreprise ou de l'organisme ?	

RESULTATS	
• Quels sont les résultats de l'entreprise ou de l'organisme en ce qui concerne la satisfaction de ses clients ou usagers ? • Quels sont les résultats des actions concernant la satisfaction et la mobilisation du personnel ? • Quels sont les résultats de l'entreprise ou de l'organisme au niveau de : évolution des résultats financiers, des bénéfices, de la notoriété ? • Quels sont les résultats mesurés par les indicateurs de performance (coûts d'obtention de la qualité et de non qualité, principaux délais, productivité) ? • Quelle est la contribution apportée par l'entreprise ou l'organisme à son environnement, notamment dans la vie de la collectivité, dans la réduction des nuisances, dans le développement de l'emploi, etc... ?	

Annexe 4 : Questionnaire pour QC

ملاحظات	5	4	3	2	1	البند
						نظام الجودة معتمد و موثق -
						أهداف الجودة محددة بدقة -
						نظام العمليات محدد و متحكم به -
						سياسة الجودة محددة، مفهومة و - مستوعبة
						التركيز على العمل -
						مفهوم التحسين المستمر قائم -
						نظام التوثيق متكامل و متحكم به -
						دليل الجودة محين -
						أجراءات الجودة متكاملة و متحكم بها -
						السجلات و التعليمات متكاملة و - متحكم بها
						وعي العاملين بنظام الجودة كبير -
						ملتزمين بمتطلبات الجودة -

الموارد	متوفرة و تلبي متطلبات نظام الجودة -						
	الموارد البشرية متوفرة و مدربة -						
التواصل	سياسة التواصل مع العملاء قائمة						
	سياسة التواصل الداخلي قائمة						
التدريب/التكوين	العاملون مدربون بكفاية على نظام الجودة -						
	العاملون مدربون على استعمال أدوات الجودة -						
التعامل مع العميل	الاهتمام بقياس رضى العميل قائم -						
	مفهوم العميل الداخلي قائمة -						
التدقيق	أقتناع كبير بالتدقيق -						
	مشاركة العاملين أثناء التدقيق -						
	تجاوب العاملين مع إجراءات التدقيق - إبلاغ عن عدم مطابقة أو إقتراح تعديل (و إحداث إجراء)						
تقييم شامل	نظام الجودة ساهم في تحسين أداء المؤسسة						

ملاحظة : ضع علامة في الخانة المناسبة بالاستعانة بالسلم من 1 الى 5

1. أتفق تماما
2. أتفق
3. ليس لي رأي
4. لا أتفق نسبيا
5. لا أتفق تماما