

A decorative graphic element consisting of a light blue curved shape that starts from the top left and curves downwards and to the right, ending in a darker blue area at the bottom right. The text is centered over this shape.

OUTILS DE PILOTAGE DE LA QUALITE



SENSIBILISATION

Introduction

- La démarche qualité est avant tout une aventure collective.
- Son succès est basé sur un engagement ferme et sans réserves de la direction.
- Sans la participation active de chaque personnel, tout projet qualité se limiterait à une déclaration d'intention ne changeant en rien le fonctionnement de l'organisme.

L'accent est mis ainsi sur la nécessité de :

- Faire savoir
- faire comprendre,
- faire adhérer
- faire contribuer

Sensibilisation de la direction

- Si la démarche qualité n'est pas guidée par la direction et soutenu par le reste de l'organisation cette démarche se limite à une déclaration d'intention qui s'essouffle rapidement et ne changera en rien les modes de fonctionnement de la structure.

Sensibilisation de la direction

- La structure est un lieu où, bon gré, mal gré, doivent s'intégrer deux sortes de besoins les besoins de l'organisation et les besoins l'individuels.
- Cette intégration n'est ni impossible, ni donnée spontanément.
- Elle s'appuie sur l'organisation et la communication que la hiérarchie peut geler ou favoriser.

•

Sensibilisation de la direction

- Dans une structure, comme dans le corps humain, tous les organes sont en interaction.
- Chacun à sa place, avec sa ou ses fonction(s), apporte sa contribution de manière spécifique et harmonieuse.
- L'organe est le cerveau qui commande tout, plus ou moins consciemment.
- La direction joue ce rôle qui dépasse largement commandement et contrôle.

Sensibilisation du personnel

- La démarche qualité est une aventure collective qui demande la participation active et volontaire de tout le personnel.
- Si ce projet de mise en place n'est pas guidé par la direction et soutenu par le reste de l'organisation cette démarche se limite à une déclaration d'intention qui s'essouffle rapidement et ne changera en rien les modes de fonctionnement de la structure.

Sensibilisation du personnel

La sensibilisation des collaborateurs est importante car ce sont eux qui appliquent au quotidien les procédures et font vivre le SMQ.

Aussi, il est important qu'ils comprennent les enjeux, les risques, ...

Par ailleurs, la mise en place d'un Système de Management implique bien souvent des changements, source dans un premier temps de possibles résistances.

Aussi il est plus facile d'accepter les changements dès lors que l'on est impliqué et que l'on comprend le pourquoi des changements.

Objectifs de sensibilisation

FAIRE SAVOIR

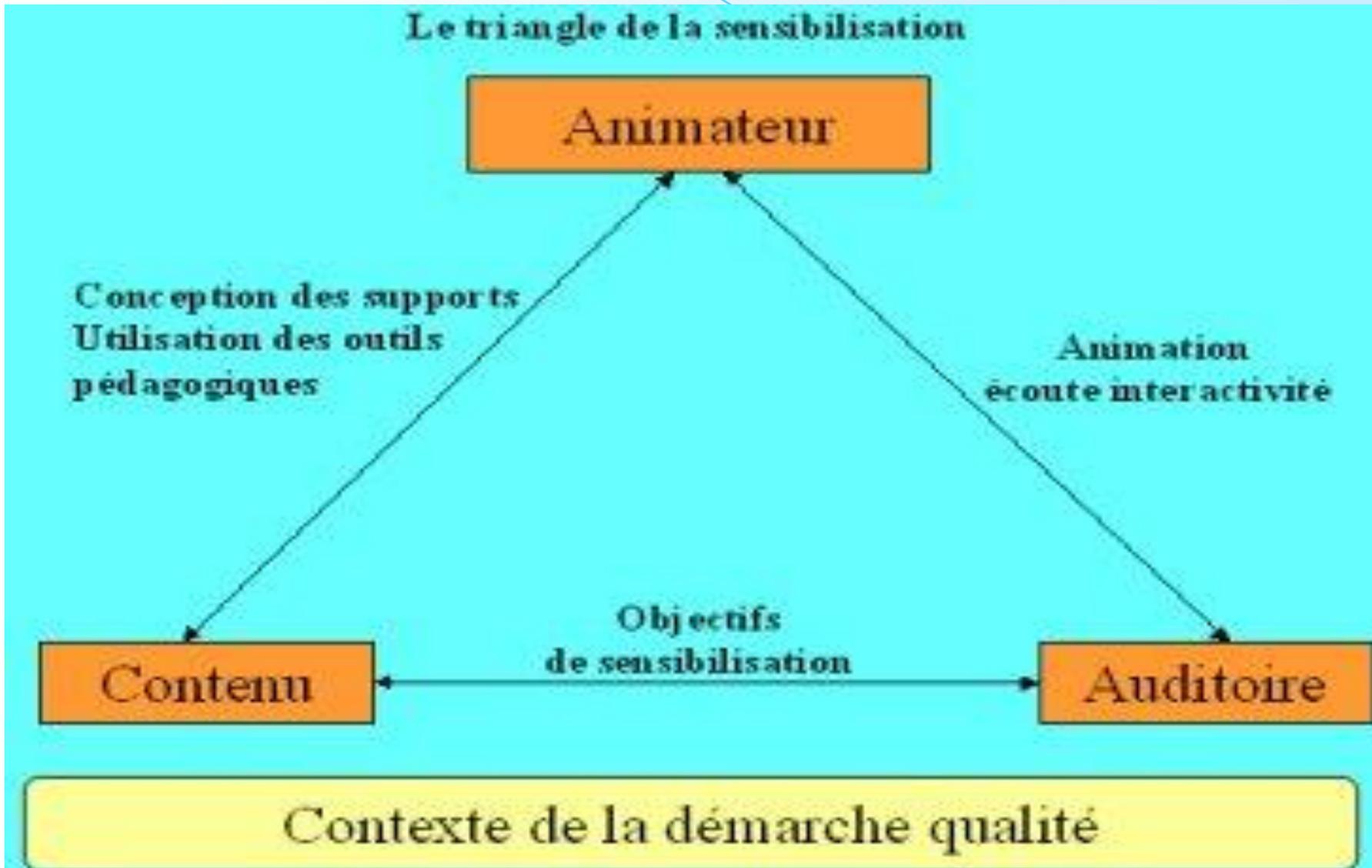
FAIRE COMPRENDRE

FAIRE ADHERER

FAIRE CONTRIBUER

Contenu des sensibilisations

- Le contenu n'est pas standard



Contenu des sensibilisations

- Concernant l'animateur: interne ou externe
- Concernant l'auditoire, il y lieu de tenir compte :
 - de la maturité de l'organisme en matière de management de la qualité (historique de la démarche)
 - de la composition du groupe : homogène (même service ou même niveau hiérarchique) ou hétérogène
 - de la présence de nouveaux arrivants

déroulement des sensibilisations

- Sans doute, convient il d'adopter une approche pragmatique (pas forcément la grande messe) afin de montrer l'importance du projet (le pourquoi), la volonté de la direction, en quoi le SMQ s'articule avec le projet de l'entreprise, comment chacun a pouvoir s'impliquer. Comprendre le pourquoi et le comment est sans doute plus efficace que de réciter la norme en alexandrins avec le sourire.

déroulement des sensibilisations

- Il faut tout d'abord adresser une invitation (plutôt qu'une convocation) à cette séance en rappelant les objectifs généraux de la démarche qualité et l'importance de l'implication de tous les personnels pour la réussite.
- Une durée d'environ deux heures semble bien adaptée.
- Après un accueil convivial autour d'un café par exemple, la séance débute par un tour de table où chacun se présente brièvement.

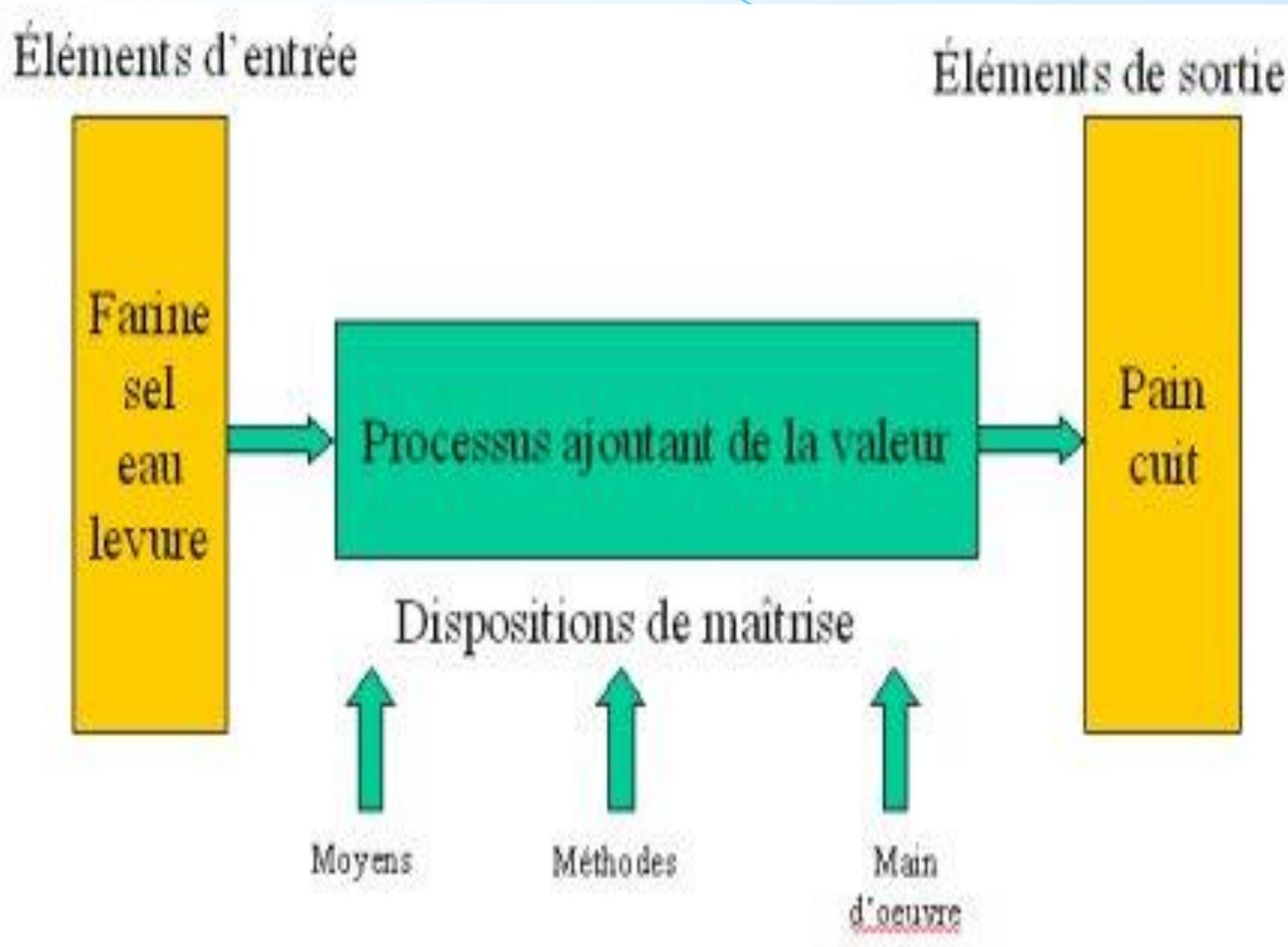
déroulement des sensibilisations

- L'animateur (qui est souvent le responsable qualité) se présente à son tour et propose les objectifs de la séance ainsi que le déroulement prévu.
- Il peut être judicieux de faire intervenir le directeur de l'organisme à ce moment là qui viendra réaffirmer son engagement dans cette démarche.

déroulement des sensibilisations

- Le déroulement peut être le suivant :
 - exposé sommaire et interactif sur les notions de client, processus, amélioration, etc. sans forcément polariser sur le mot qualité qui est parfois ambiguë et synonyme de lourdeur dans certains esprits.
- Par exemple le processus pourra être expliqué à travers un exemple simple et compréhensible par tous comme la fabrication du pain.
- L'animateur fera en sorte que les participants formulent eux mêmes les principales caractéristiques du processus. (Il ne s'agit pas à ce stade d'être exhaustif sur les caractéristiques d'un processus, les notions de management et d'efficacité pourront être présentées un peu plus tard)

déroulement des sensibilisations



déroulement des sensibilisations

- après la découverte de ces notions de base , il y a lieu d'en venir au système de management en place au sein de l'organisme.
- C'est à ce moment là que la participation de tous est nécessaire afin que chacun se positionne et témoigne devant les autres du rôle qu'il joue dans un processus.
- L'animateur pourra utilement reformuler les propos de manière à bien souligner l'importance des activités réalisées.
- Cette partie peut s'effectuer à l'aide des cartographies de processus et des extraits significatifs du manuel qualité.

déroulement des sensibilisations

- Outre l'utilisation de powerpoint, un exemplaire papier du manuel qualité peut être distribué à chaque participant.
- - enfin, il faut expliquer que tous ces processus sont orientés par l'intermédiaire d'une politique et d'objectifs et que l'atteinte de ces objectifs sera mesurée de manière à corriger sans cesse la trajectoire.

Evaluation des sensibilisations

- En fin de séance l'animateur peut procéder à l'évaluation de l'atteinte des objectifs de la séance à main levée. Les participants estimant ne pas avoir atteint un des objectifs sont invités à s'exprimer.
- Par ailleurs, un tour de table complet permettra à chaque membre du groupe de formuler ses remarques ou suggestions aussi bien sur la séance elle même que sur le bien fondé du système de management.
- L'animateur devra prendre quelques notes de manière à réaliser un compte rendu de la séance comportant par exemple :
 - le taux de participation (ratio des personnes présentes/personnes invitées)

Evaluation des sensibilisations

- le taux d'atteinte des objectifs de la séance
- un récapitulatif des remarques, suggestions, attentes formulées à l'occasion de ces séances.
- Le compte rendu global des séances de sensibilisation pourra figurer en éléments d'entrée de la prochaine revue de direction, afin d'envisager d'autres actions appropriées qui vont dans le sens de la mobilisation de tous.
- Une enquête de satisfaction menée auprès du personnel peut également être l'occasion d'apprécier l'impact de ces séances.
-

déroulement des sensibilisations en continu

- Ajouter au circuit d'accueil des nouveaux arrivants un volet qualité où la politique qualité et les objectifs qualité sont au centre.
- Structurer les plans d'action qualité pour montrer qu'ils concourent à l'obtention des objectifs qualité fixés par le management.
- Communiquer régulièrement sur les résultats des actions correctives et préventives de la même façon: en montrant en quoi ils contribuent à l'obtention des objectifs.
- Certains procèdent à des "mini audits" périodiques dont l'objet est de s'assurer que le message est toujours dans les mémoires et est bien au centre des plans d'amélioration de la qualité.

déroulement des sensibilisations en continu

- Ajouter au circuit d'accueil des nouveaux arrivants un volet qualité où la politique qualité et les objectifs qualité sont au centre.
- Structurer les plans d'action qualité pour montrer qu'ils concourent à l'obtention des objectifs qualité fixés par le management.
- Communiquer régulièrement sur les résultats des actions correctives et préventives de la même façon: en montrant en quoi ils contribuent à l'obtention des objectifs.
- Certains procèdent à des "mini audits" périodiques dont l'objet est de s'assurer que le message est toujours dans les mémoires et est bien au centre des plans d'amélioration de la qualité.



NEGOCIATION

Introduction

Forme de communication bilatérale destinée à produire un accord entre des gents qui possèdent des intérêts communs et des intérêts opposés.

L'intégration du processus de négociation aux différentes étapes de la résolution des problèmes dans une stratégie d'amélioration de la qualité permettra une meilleure approches de solutions.

Définition du concept de négociation

La négociation est une procédure qui permet de prendre une décision en commun dans un contexte d'objectifs opposés (selon Biolley et Froissart).

caractéristiques

- Une interdépendance des parties en présence et une volonté commune de conclure
- Un climat d'incertitude quant aux variables ou positions de la partie opposée qui dispose d'un moyen de manœuvre.
- L'existence d'intérêts conflictuels
- La présence des contraintes internes et externes avec le temps

Les principes de base pour une négociation

- **Le pouvoir de la négociation : conscience de l'étendue d'une négociation et de son pouvoir à influencer**
- **L'importance de la négociation**
- **La nécessité de remettre en cause les hypothèses : connaître de nombreux systèmes- à savoir, des stratégies de négociation que les gens emploient.**
- **Le cadre analytique : ce sont les éléments du processus de négociation (prise de conscience et d'un cadre de réflexion)**

Les points clés ou les éléments du processus de négociation

- **La communication : aide chaque partie à comprendre les perceptions et les préoccupations des autres parties**
- **Les intérêts: les objectifs, les besoins, les espoirs qui motivent les personnes à négocier.**
- **Les options: tous les choix, toutes les manières possibles de satisfaire le plus grand nombre d'intérêts en jeu**
- **Les critères de légitimité : les normes extérieures (lois, règlements, usages, codes et pratiques)et objectifs auxquels les parties peuvent se référer pour assurer un traitement équitable et juste.**

Les points clés ou les éléments du processus de négociation (suite)

- **La solution de rechange (les alternatives)**
- **La relation: la capacité des parties d'entretenir une relation productive à partir de la compréhension, du respect mutuel et de la reconnaissance du droit de chacun**
- **Les engagements: toutes les déclarations orales ou écrites sur ce qu'une partie fera ou ne fera pas au cours d'une négociation.**

Les étapes de la négociation

- **Ce sont:**
 - **La préparation,**
 - **La conduite de la négociation**
 - **L'analyse (révision et obtention de leçons à partir des expériences).**

La préparation de la négociation

Elle consiste à organiser ses pensées avant la négociation

- *La communication*: Quelles informations espère-t-on tirer de cette conversation?
- *Les intérêts* : Est-ce que l'on comprend bien ses intérêts ?
- *Les critères* : Y -a- t-il une règle générale à suivre ?
- *Les alternatives (solution de rechange)*
- *Les engagements*: Quels seront les résultats possibles?

La conduite de la négociation:

Les directives pour la négociation sont constituées par 7 éléments:

- **De la Meilleure Solution de Rechange (MESORE):
comprendre sa MESORE et celle de la partie adverse**
- **Des intérêts: clarifier les intérêts, pas les positions**
- **Des options : développer des options pour obtenir un gain mutuel**
- **Des critères de légitimité : l'utilisation de normes extérieures comme critères de légitimité**

La conduite de la négociation

- **De la communication : pratiquer une écoute active et essayer de communiquer par des moyens qui encouragent l'autre partie à nous écouter**
- **De la relation : adopter une approche double vis-à-vis de la négociation. Construire une relation de travail tout en faisant son possible pour parvenir à ses objectifs sur le fond.**
- **De l'engagement : notre décision de nous engager**

Critères pour Mesurer le Succès

Avant de conclure à un succès de l'accord, il est important de le mesurer en fonction des 7 éléments:

- **dépassent sa MESORE**
- **satisfont les intérêts envisagés**
- **constituent la meilleure option**
- **sont légitimes**
- **permet une bonne communication.**
- **aident à construire une bonne relation**
- **visent des engagements, réalistes et opérationnels.**

L'analyse

Elle permet à partir des 7 éléments de :

- **Comprendre qu'il n'y a pas de négociations sur des positions**
- **Traiter séparément les questions de personnes et de différend**
- **Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions**
- **Imaginer des solutions procurant un bénéfice mutuel**



PLAIDOYER

Concept de plaidoyer

Définition

C'est une argumentation pour défendre ou recommander une idée devant d'autres personnes ou institutions.

Il peut être défini aussi comme le fait de prendre la parole, d'attirer l'attention sur une question importante et orienter les décideurs vers une solution.

Etapes pour réaliser un plaidoyer

- **Fixer un objectif**
- **Utiliser les données et la recherche**
- **Identifier les problèmes du plaidoyer**
- **Formuler et apporter les messages du plaidoyer**
- **Mettre en place des groupes de pression**
- **Faire des présentations convaincantes**
- **Mobiliser des fonds**
- **Evaluer les efforts**

Le plaidoyer répond au processus de résolution des problèmes

Il nécessite une recherche de données pour retenir le problème sur lequel doit statuer le Plaidoyer, il faut donc:

- Analyse de la situation : Recherche de données : *quantitatives* et *qualitatives* (*entretien avec les leaders, ou responsables de services*)

Plaidoyer

Identification et formulation du/des problème(s) de plaidoyer

- Enoncé clairement le problème avec des précisions sur sa dimension (ampleur, fréquence, gravité, mortalité)
- causes

Plaidoyer

- Formulation des solutions

En vu de faciliter le plaidoyer il est important de procéder à la formulation d'une gamme de solutions possibles et pertinentes en utilisant les données quantitatives et qualitatives

Création des conditions nécessaires à l'émergence d'un soutien global y compris la volonté politique

éléments pour aboutir à une réelle volonté politique

- 1-L'identification des groupes cibles concernés**
= ensemble de personnes qui doivent adopter les comportements souhaités pour que le problème soit résolu
 - le groupe cible primaire(décideurs) qui doivent prendre les décisions dans le sens souhaité=ceux qui ont autorité
 - le groupe cible secondaire (ceux qui influencer positivement ou négativement les décideurs

Plaidoyer

2-La connaissance du processus décisionnel

Obéit à procédures formelles et informelles

- *Le processus décisionnel formel* est la procédure officielle de prise de décisions (loi, politiques organisationnelles)

- *Le processus décisionnel informel* qui ne sont pas demandées par la loi, la politique ou la procédure organisationnelle.

Création des conditions nécessaires (suite)

3- La création de réseaux= individus ou organisations

Etapas de mise en place du réseau de plaidoyer

- l'identification des membres potentiels du réseau= individus partageant les memes objectifs ou qui peuvent aider à résoudre un problème**
- l'instauration d'un climat de confiance favorable(partage d'informations;;;)**
- le développement chez les membres de l'intérêt pour un même objectif**

Plaidoyer

Ce dernier point répond aux conditions suivantes:

- **Rester ouverts aux suggestions et préoccupations des membres**
- **Susciter un accord des membres sur les objectifs**
- **Faire que les membres s'approprient l'objectif**

Création des conditions nécessaires (suite)

5- La mise en place de groupes de pression

= groupe d'individus d'organisations ou de réseaux travaillant de manière coordonnée pour l'atteinte d'un but commun

Donne des rendements plus élevés que les réseaux et demande plus de travail

Prolonge l'action du réseau

Plaidoyer

Les types de groupe de pression sont :

- Les groupes limités dans le temps (groupes permanents ou temporaires)**
- Les groupes à caractère officiel ou non**
- Les groupes géographiques (groupes délimités sur la base de zone circonscrite)**

Création des conditions nécessaires (suite)

Les principes de groupe de pressions efficaces sont:

- . Vérifier que l'information des membres est régulière et continue**
- . Faire participer le groupe à la prise de décision**
- . Rechercher le consensus sur les thèmes et les objectifs**
- . Réussir un objectif pour raffermir la confiance et la crédibilité du groupe.**

Création des conditions nécessaires (suite)

- **6-La mobilisation des bénéficiaires (mobilisation sociale)**

Elle requiert de la part des prestataires, cinq aptitudes essentielles :

- **Une bonne qualité d'écoute et d'observation(besoins des populations)**
- **Une analyse permanente des résultats et actions antérieures.**

L'analyse des informations collectées par le service peut renseigner sur l'état de santé des populations et leurs besoins.

EXERCICES

Traitez sur deux PPT les deux questions suivantes

1. Préparer au choix:

- une séance de sensibilisation de la direction sur la démarche qualité
- une séance de sensibilisation du personnel sur la démarche qualité

● 2. préparer au choix

- un plaidoyer en faveur de la démarche qualité
- Une négociation en faveur de la démarche qualité