



# L'implication du personnel

## L'INDIVIDU AU CENTRE DE LA GESTION OPTIMISÉE DU TEMPS



Par **Christophe VILLALONGA**, directeur fondateur de Qualinove,  
[www.qualinove.fr](http://www.qualinove.fr).

**On en parle beaucoup, mais y attache-t-on vraiment toute l'importance qu'elle mérite ? L'implication du personnel risque souvent d'être la dernière roue du carrosse de la qualité, pourtant... sans elle, rien ne roule !**

L'implication du personnel est l'un des 8 principes du management de la qualité évoqué dans la norme ISO 9000. Cette intégration est une évidence : on ne peut pas parler de management de la qualité dans une entreprise sans une véritable implication du personnel.

Impliquer est une démarche vertueuse qui nécessite de nombreuses ressources : il faut convaincre, organiser, planifier, animer, mettre en œuvre, rendre compte, suivre... Autant d'éléments qui consomment une énergie folle dans un contexte où le temps est devenu une espèce en voie de dispari-

tion. Désormais, dans de nombreuses organisations, le "temps de l'action" est prépondérant par rapport au "temps de la réflexion". Les équipes sont mobilisées autour de leurs missions et de leurs activités essentielles. La réflexion collective est devenue un luxe pour de nombreuses entreprises. Il faut dorénavant agir, avancer, réaliser sa mission avec comme priorité la recherche du résultat, et si possible dans un temps de plus en plus court.

Ainsi, dans ce contexte, l'implication collective du personnel s'avère une opération de plus en plus difficile à mettre en œuvre, même si le principe est accepté et partagé par tous.

Peut-on néanmoins en déduire que l'implication est la caractéristique d'une époque 8



**L'entretien d'évaluation est souvent apprécié car c'est un moment d'échanges privilégiés, une occasion pour les 2 parties de mieux se connaître et d'exprimer ses points de vue.**

révolue ? Peut-on décemment affirmer que les organisations n'ont plus les ressources nécessaires pour déployer la participation collective ? Ou doit-on plus simplement constater que l'implication subsiste, mais qu'elle prend aujourd'hui de nouvelles formes dans un environnement qui ne cesse d'évoluer : la "réunionite" est chassée dans de nombreuses organisations, le travail collaboratif se développe à grande vitesse, l'information circule de plus en plus vite et se propage par l'intermédiaire des nouvelles technologies (messagerie, intranet, internet...), les entretiens individuels se répandent et se "démocratisent".

Autant d'éléments qui témoignent d'une réelle évolution (voire révolution) dans les méthodes d'implication du personnel, dont les "frontières" dépassent la simple problématique du management de la qualité...

**L'implication collective : du cercle de qualité au travail collaboratif...**

Le management participatif déployé dans les années 1980 caractérise une époque révolue. Une approche qui privilégiait l'implication des acteurs dans la résolution de problèmes. On investissait du temps et des ressources dans la réflexion (recherche de solutions) pour optimiser la mise en œuvre. Le principe était simple : impliquer les acteurs en amont pour faciliter le déploiement en aval. Cette approche était basée sur les "moyens" plutôt que sur les résultats. Des managers convaincus de l'efficacité de la démarche prônaient l'implication collective, partant du principe que le travail

d'équipe génère des résultats beaucoup plus importants que la somme des individus qui la composent. Une démarche collective devait produire des résultats exponentiels et durables, à partir du moment où les solutions partaient du terrain. Le concept était séduisant : "réfléchissons ensemble sur notre organisation pour générer ensemble des progrès continus" indispensables dans un contexte économique de plus en plus difficile. Il fallait lutter pour améliorer l'organisation et les produits qui en découlent pour être plus performant que la concurrence. Les cercles de qualité se sont multipliés dans les organisations, il était difficile d'échapper à la démarche, la participation était active, l'implication une réalité matérialisée par des faits concrets.

**Le "temps de l'action" prime souvent sur le "temps de la réflexion".**

Les managers ont réellement investi pour déployer cette démarche participative : formation du personnel, définition de méthodologie, création d'espaces de communication... L'implication était effective concernant les moyens mis en œuvre, les résultats ont parfois été mitigés. Le retour sur investissement n'a pas toujours été justifié, et ceci pour diverses raisons : des problèmes insolubles étaient confiés à des groupes de travail, la mise en œuvre des actions décidées n'était pas suivie, des solutions proposées étaient irréalistes quant à leur application (solution de type "il suffit de..."...)

Ainsi, le management participatif a progressivement disparu des organisations pour laisser place à de nouvelles approches. Le groupe de travail a ainsi remplacé les cercles de qualité dans les organisations. Des différences notoires caractérisent ces 2 approches en termes de durée (le cercle de qualité est structurel alors que le groupe de travail est ponctuel), de thèmes traités (le sujet est choisi par les participants des cercles de qualité et souvent "imposé" dans les groupes de travail), d'animation (utilisation de la méthode de résolution de problèmes pour les cercles de qualité et

méthode "libre" pour les groupes de travail)... Autant de différences qui témoignent d'une nouvelle forme d'implication : on passe d'une implication collective de type CDI à une implication collective de type CDD.

Ainsi, le "groupe de travail" est la forme la plus répandue dans les organisations actuelles pour trouver des solutions consensuelles, fruit d'une réflexion collective. Le groupe de travail peut prendre différentes formes : résolution d'un problème spécifique, gestion d'un projet, évolution d'une organisation... Bien que présent dans les organisations, le groupe de travail commence à présenter lui aussi des signes d'essoufflements, et notamment s'il n'émane pas de la direction générale : les réunions sont de plus en plus difficiles à organiser, les absences se multiplient, le laps de temps entre les séances s'accroît... Dans un tel contexte, le groupe de travail peut (et doit) évoluer pour prendre en considération les besoins des organisations. Les nouvelles technologies peuvent permettre de développer de nouvelles approches pour faciliter l'organisation et la gestion de groupes de personnes s'investissant dans un projet. Le travail collaboratif peut être la forme moderne de nouvelles relations permettant d'atteindre un objectif tout en optimisant les ressources nécessaires et en développant une dynamique de groupe... une nouvelle dimension d'implication collective...

**La réflexion collective est devenue un luxe pour de nombreuses entreprises.**

**L'implication individuelle : une nouvelle dynamique...**

L'entretien d'évaluation à le vent en poupe... Il se propage dans de nombreuses organisations, et ceci quels que soient le secteur d'activité et la taille de l'entreprise (TPE, PME-PMI, groupes). L'entretien d'évaluation est bien présent dans les organisations et possède une même finalité : faire le point de la période écoulée et définir les objectifs pour la période à venir. Il est souvent apprécié car c'est un moment d'échanges privilégiés, une occasion pour les 2 parties de mieux se connaître et d'exprimer ses



**Le groupe de travail présente des signes d'essoufflements, il doit évoluer pour prendre en compte les besoins des organisations.**

points de vue, ses souhaits, sa satisfaction, son mécontentement... Ce rendez-vous est un moment fort pour l'implication individuelle du collaborateur, car là finis les généralités, les phénomènes de masse, la problématique est individuelle ainsi que les décisions prises. C'est le passage du "nous" au "je", de l'entreprise (ou du service) à l'individu, avec des orientations précises qui concernent directement chaque acteur en tant qu'individu. Les objectifs sont facilement compréhensibles. L'entretien est ainsi un formidable outil au service du management, mais dont il convient de maîtriser les composantes en termes de contenu (une évaluation succincte vaut mieux que de longs discours improductifs), de formation des évaluateurs (l'objectivité doit être mise) et de suivi des conclusions de l'entretien (besoins en formation, souhait d'évolution, expression d'une mobilité...)

## La "réunionite aiguë" est en voie de disparition !

L'entretien d'évaluation est un processus qui doit être parfaitement maîtrisé, et ceci à toutes les phases : programmation, préparation et réalisation des entretiens, suivi des conclusions... Un processus souvent complexe du fait de sa double orientation, car il possède une phase descendante pour définir et mettre en œuvre des orientations générales, et une phase ascendante pour faire remonter des informations devant faire l'objet d'un suivi (besoin en formation, souhait d'évolution, mobilité, suggestion d'amélioration...) L'entretien d'évaluation (ou de progrès) s'avère un formidable outil de plus en plus répandu dans les organisa-

tions et faisant l'objet d'un suivi, notamment en ce qui concerne le taux de réalisation. De nombreuses entreprises surveillent de façon statistique les résultats pour s'assurer que l'ensemble du management réalise aux échéances prévues les entretiens d'évaluation. D'autres entreprises mettent en œuvre des ressources complémentaires en amont de l'entretien pour faciliter l'organisation et son déroulement : envoi d'un courrier à chaque collaborateur comprenant la grille d'évaluation, des conseils pratiques, la période à laquelle l'entretien sera réalisé, formation "spot" des évaluateurs (rappel des règles d'or pour la conduite des entretiens), diffusion à chaque évaluateur des entretiens de l'année précédente...

### Conclusion

Qu'elle soit collective ou individuelle, l'implication des collaborateurs est une 8

8  
**L'entretien  
 d'évaluation  
 est un processus  
 qui doit  
 parfaitement  
 être maîtrisé.**

composante essentielle du management (de la qualité). Cette implication a connu différentes formes en fonction des époques et des méthodes de management mises en œuvre dans les organisations. Du collectif généralisé (cercles de qualité) au collectif ciblé (groupe de travail), l'implication collective a tendance à s'amenuiser, ou plus exactement elle prend de nouvelles formes en intervenant non plus en phase de réflexion/conception mais plutôt en phase de validation. Les réunions demeurent mais avec un temps d'expression des participants le plus souvent réduit à sa plus simple expression. Phénomène compréhensible et naturellement appliqué dans un environnement où le temps est une donnée essentielle qu'il faut désormais maîtriser. La "réunionite aiguë" est en voie de disparition pour laisser place à la gestion optimisée du temps et des priorités. Dans un tel contexte, l'implication du personnel reste toujours d'actualité mais prend de nouvelles formes...

**L'implication  
 du personnel  
 (selon la norme  
 ISO 9000)**

« Les personnes à tous 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. »

**Les 8 principes du management de la qualité  
 Principe 3 : l'implication du personnel**

Chaque principe est défini au travers de 10 critères de performance. Pour chaque critère vous devez évaluer votre niveau selon le barème suivant :

- (-- ) pas fait dans notre organisation, inexistant ;
- (- ) peu fait dans notre organisation, embryonnaire ;
- (+ ) fait dans notre organisation, fonctionne ;
- (++ ) bien fait dans notre organisation, efficace.

N°	Critères d'évaluation	Cotation			
		(-)	(-)	(+)	(++)
1	L'épanouissement du personnel est une composante de <b>la politique générale de l'entreprise</b> . La direction impulse cette implication en allouant les ressources nécessaires.				
2	L'organisme a défini des <b>objectifs</b> clairement identifiés (qualitatifs et/ou quantitatifs) concernant les collaborateurs de l'entreprise (exemple : taux de fréquence, taux de gravité, absentéisme...)				
3	L'entreprise <b>mesure l'implication du personnel</b> dans l'organisme et met en œuvre des plans d'action pour améliorer les résultats déficients (enquêtes d'opinion interne).				
4	Chaque collaborateur de l'entreprise possède des <b>objectifs individualisés</b> qui sont en corrélation avec les objectifs généraux de développement de l'entreprise.				
5	L'organisme met en œuvre des <b>entretiens d'évaluation</b> , qui sont une véritable source d'amélioration des performances individuelles entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique.				
6	Les <b>responsabilités et autorités</b> du personnel sont clairement définies et communiquées. Chaque acteur connaît son rôle dans l'organisme.				
7	La <b>formation</b> est répandue dans l'entreprise et est représentative des différentes fonctions de l'entreprise.				
8	Les collaborateurs sont " <b>forces de proposition</b> " dans l'identification des besoins en formation.				
9	La formation fait l'objet d'un véritable suivi en termes d' <b>acquisition des compétences</b> et d'efficacité.				
10	Le personnel <b>comprend</b> l'importance de sa contribution et de son rôle dans le système de management de la qualité, et tout particulièrement dans les processus où il est acteur.				
11	Le <b>personnel</b> est sensibilisé à l'importance de satisfaire les exigences du client. Il existe une "communication" active en interne sur ce thème.				
12	Le personnel est informé des <b>retours d'information</b> des clients (réclamations, félicitations...)				
13	Les nouveaux embauchés sont <b>sensibilisés</b> aux enjeux et aux finalités d'un système de management de la qualité.				
14	Les <b>collaborateurs sont informés</b> rapidement des réussites de l'entreprise.				
15	Le <b>travail en groupe</b> est répandu dans l'entreprise.				
16	Les <b>suggestions du personnel</b> font l'objet d'un examen rigoureux et d'un retour d'information auprès des intéressés.				
17	Le personnel <b>est impliqué</b> dans la démarche d'amélioration continue de l'organisation, et ceci quelle qu'en soit la forme.				
18	Des personnes de l'entreprise sont formées à la <b>résolution de problèmes</b> en groupe.				