

## Le Système de Management de la Qualité et le changement organisationnel - Cas de l'entreprise ALCOST Bejaia -

### The Quality Management System and organizational change - The case of the company ALCOST Bejaia -

Radia SLIMANI (\*) & Moussa BOUKRIF (\*\*)  
Université A. Mira, Bejaia; Algérie

**Résumé :** Ce travail a pour objectif d'analyser la nature des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un système de management de la qualité (SMQ), conforme à la norme ISO 9001 version 2008, dans une entreprise. Nous tenterons à travers l'analyse de l'expérience de l'entreprise ALCOST Bejaia, de comprendre la démarche utilisée par cette entreprise pour le pilotage et la gestion des changements induits par l'implantation de SMQ, et d'analyser les résistances des employés vis-à-vis les changements introduits. Ce qui nous permettra ainsi, de comprendre l'origine des difficultés rencontrées par cette entreprise durant le processus de mis en œuvre, et de proposer les conditions de réussir l'implantation de cet outil dans une entreprise.

**Mots clés :** Changement Organisationnel, Système de Management de la Qualité (SMQ), ALCOST, Pilotage, Résistances aux Changements.

**Jel Classification Codes :** L15, L32, M12, M10, L20.

**Abstract:** This work aims to analyse the nature of the organizational and managerial changes induced by the implantation of Quality Management System, complies with ISO 9001 version 2008, in a company. We will try throught the analyses of the experience of the company ALCOST Bejaia, to understand the approach used by this company for the control and management of changes induced by the implantation of Quality Management System, and analyze the oppositions of employees towards them. Wich will allow us undrestand the origin of difficulties encountered durind the process of implementation of Quality Management System in this company, and point the conditions to succeed such an implantation.

**Keywords:** Quality Management System, Organizational Changes, ALCOST, Management, Oppositions to Changing.

**Jel Classification Codes :** L15, L32, M12, M10, L20.

### I- Introduction:

L'ensemble des chercheurs et praticiens s'accorde aujourd'hui à qualifier l'environnement de l'entreprise d'un environnement mouvant, instable et imprévisible. Ce constat pousse les entreprises, prisent dans ce tourbions à rentrer dans un processus de transformation et d'adaptation permanent, dans le but d'éviter d'être injecté par la force centrifuge du tourbions hors champ concurrentiel.

L'amélioration de la qualité des produits et des services est actuellement une préoccupation majeure pour toutes les entreprises quelques soient leurs tailles ou leurs activités. Ces entreprises doivent désormais donner la preuve explicite de leur souci pour la qualité. Le recours au management de la qualité permet de répondre à cette préoccupation<sup>1</sup>. Le système de management de la qualité (SMQ) est l'une des pratiques du management les plus connues et les plus utilisées à l'échelle mondiale, c'est pourquoi un nombre important d'entreprises algériennes courent derrière l'obtention de ce label à travers la certification de

---

eMail : (\*) : Slimani.radia@yahoo.fr & (\*\*): Boukrifmoussa@yahoo.fr

leur système qualité à la norme ISO 9001. C'est dans ce cadre que l'entreprise ALCOST de Bejaia, soucieuse de se mettre en diapason avec les autres concurrents, s'est lancée dans une mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ), par une démarche de certification des entreprises conforme à la norme ISO 9001 version 2008. Une démarche qui s'est concrétisée par des transformations que la littérature des organisations désigne comme « changement organisationnel ». Des transformations qui se sont heurtées, comme est souvent le cas, aux stratégies des acteurs qui œuvrent pour le maintien de leurs espaces discrétionnaires « résistance aux changements ».

Rappelons que la norme ISO 9001, définit les perceptions et les modèles qui autorisent le principe de certification. A travers la certification ISO, l'entreprise obtient l'assurance par écrit par un organisme accrédité, tendant à attester qu'un produit ou un service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans la norme officielle (AFNOR). En effet, la mise en œuvre d'un SMQ consiste avant tout à mettre en place un outil de management pour améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. Le management de la qualité permet de créer une organisation orientée vers la satisfaction de ses clients et la recherche d'une amélioration permanente de ses activités. Il repose sur le principe de la prévention et l'amélioration continue.

Dès lors, l'implantation d'un SMQ est souvent accompagnée par l'introduction des changements organisationnels et managériaux importants au niveau de l'entreprise. Ces changements ne peuvent être opérés sans la mise en place d'une démarche rigoureuse pour les gérer et les piloter. De notre part, nous considérons le changement organisationnel comme un processus de transformation qui amène une organisation d'un état actuel obsolète vers un état futur jugé plus performant et plus rentable. Ce processus peut être déclenché par des pressions de l'environnement interne ou externe et affecté l'organisation dans sa profondeur (sa culture, ses système de gestion). Le changement peut s'appliquer à toute ou à une partie de l'entreprise (divisions, département, atelier...). Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise. Nous rejoignons, en effet, Baranski Laurence<sup>2</sup>, qui considère « qu'il s'agisse d'une révolution ou d'une simple évolution, qu'il soit généralisé à l'ensemble de l'entreprise ou localisé à certaines de ses directions ou services, le changement va en tout état de cause entraîner une modification des modes de fonctionnements internes, des relations entre les acteurs de l'entreprise, des habitudes de travail. Que l'on se situe sur un changement à dominance structurelle, organisationnelle, technologique, ou culturelle, chaque acteur va, à un moment donné, être concrètement concerné par le changement et va devoir agir. Évolution des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être, des attitudes et des comportements : le changement exigera par voie de conséquence une évolution inévitable de la part de chacun des collaborateurs de l'entreprise ».

Le management de la qualité doit être considéré comme une stratégie organisationnelle qui conduit à un processus de changement progressif et continu, très important et remarquable au sein de l'organisation<sup>3</sup>. La mise en place d'une démarche qualité au sein de l'entreprise se manifeste par une série de changements organisationnels qui restent très présents sur le volet managérial. Dès lors, nous pouvons retenir que la démarche qualité est souvent associée à un modèle de changement organisationnel, qui

constitue un objet de recherche relativement récent, même si les pratiques dans le domaine de la qualité sont relativement anciennes<sup>4</sup>.

Ainsi, c'est la mise en place de système de management de la qualité dans l'entreprise ALCOST et le pilotage des changements induits par cet outil qui fera l'objet de notre article. Le but de ce travail est de faire le point sur l'expérience de cette entreprise dans la gestion et le pilotage du changement organisationnel à partir de l'analyse de son plan d'action. C'est dans ce cadre que nous inscrivons la question problématique de notre travail où nous cherchons à identifier : Quel est le mode de pilotage des changements organisationnels et managériaux adopté par l'entreprise ALCOST Bejaia pour la mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité conforme à norme ISO 9001 : 2008? Et quelles attitudes les différents acteurs de l'entreprise adoptent vis-à-vis les changements introduits ?

Nous avons, par l'accompagnement de cette entreprise durant le processus de mise en œuvre et par la mobilisation des différentes approches des organisations et de changements, analysé la nature et le contenu des changements imposés par l'implantation de SMQ ainsi que la démarche suivie pour son introduction et pour la gestion des résistances qui en découlent. Ce qui nous permettra de comprendre l'origine des difficultés rencontrées, par cette entreprise, durant le processus de mis en œuvre et proposer les conditions de réussir l'implantation de cet outil.

## **II. Méthodologie:**

Afin de réaliser notre travail, nous avons opté pour une étude de cas où nous avons fait une projection sur l'entreprise ALCOST. L'étude de cas nous permet de dégager une observation approfondie de phénomène du changement organisationnel dans les différentes fonctions, et de déterminer son impact sur l'organisation. Elle permet de se centrer sur l'examen des processus de changement ainsi que, sur l'élaboration et la mise en œuvre des actions organisationnelles de manière longitudinale.

Pour recueillir les données nécessaires à la réalisation de notre travail, nous avons opté pour plusieurs techniques de recueil de données, voir la complexité du sujet et sa nature qui ne porte pas seulement sur les aspects techniques du changement, mais beaucoup plus sur les aspects émotionnels, sociologiques et organisationnels.

Ainsi, nous avons accompagné l'entreprise ALCOST durant le processus de mis en œuvre de cet outil de management, par notre présence effective sur le site de l'entreprise durant des périodes prolongées (à la moyenne de 2 fois par semaines durant 8 mois), où nous nous sommes focalisés sur l'observation des faits et l'analyse des documents internes à l'entreprise. Notre présence sur le terrain nous a permis d'analyser :

- La nature et le contenu des changements imposés par l'implantation de SMQ ;
- La démarche suivie pour l'introduction de SMQ dans l'entreprise ;
- Les difficultés et les blocages rencontrés durant le processus de mise en œuvre ;
- Les attitudes des employés vis-à-vis les changements introduits ;
- Les méthodes utilisées pour gérer les difficultés et les résistances rencontrées.

En effet, la réalisation de ce travail implique d'analyser tous les aspects de processus du changement et donc, de s'intéresser à toutes les catégories d'acteurs concernés. C'est pourquoi nous avons opté par la suite, pour une enquête approfondie par questionnaires et par entretiens.

Nous avons réalisé d'abord, des entretiens semi-directif, auprès de l'ensemble de l'équipe dirigeante constituée du PDG et de l'équipe de pilotage, pour laisser aux interrogés l'opportunité de s'exprimer. Nous avons complété ensuite, nos entretiens par un sondage par questionnaire dans le but d'examiner les attitudes des différents acteurs vis-à-vis les changements. Nous avons choisi notre échantillon selon la méthode par quotas avec un taux de sondage d'environ 10% de l'effectif de l'entreprise. Ainsi, sur plus de 150 questionnaires distribués, 82 seulement sont exploitables.

Enfin, pour le traitement des données, nous avons effectué après chaque entretien un compte rendu reprenant l'ensemble des données et les appréciations émises par les interrogés. Nous avons étudié de façon minutieuse les textes d'interviews et les notes d'observation et les notes prises durant les différentes réunions. Nous avons traité les données en fonction de notre cadre d'analyse, en respectant l'objet de notre travail.

Quand à l'enquête par questionnaire, le traitement s'est effectué en deux temps. Dans un premier temps, nous avons procédé au dépouillement manuel de l'enquête. Puis, nous avons effectué le traitement des données recueillies par le logiciel de traitement des données SPSS statistics 20 et par Microsoft Office Excel 2007.

## **II.1. Présentation de l'entreprise ALCOST Bejaia:**

L'orientation de l'Algérie vers l'économie de marché à partir des années 90, a fait que les entreprises algériennes se trouvent face à un environnement turbulent et changeant, caractérisé par une concurrence étrangère très rude. Cet environnement les oblige à offrir des produits de bonne qualité et à des prix compétitifs, qu'elles ne peuvent assurer qu'avec une bonne démarche stratégique représentant un atout majeur, et assurant à toute entreprise un avenir plus radieux.

C'est dans ce contexte qu'évolue l'entreprise de notre étude ALCOST ; c'est après la réalisation du plan de redressement qu'il a été décidé de faire du complexe costume de Bejaia (CCB) en 1997, une société autonome ayant son autonomie officiellement en 1998, sous une autre appellation ALGERIENNE DU COSTUME « ALCOST ». L'origine de cette société remonte à l'an 1974, qui fut l'année de création de l'ex société SONITEX (société nationale des industries textiles), qui contenait 180 usines. La restructuration industrielle du début des années 80, a fait que la SONITEX, a était décomposée en plusieurs petites entreprises, dont faisait partie ECOTEX (Entreprise de Confection Textiles). Le Complexe Costume de Bejaia (CCB) a été rattaché à cette dernière.

L'orientation de l'Algérie vers l'économie de marché au début des années 90, a entraîné la fermeture de 13 entreprises d'une part et la transformation juridique d'ECOTEX d'autre part, donnant naissance par acte notarié N°106 du 18/01/1998, à la filiale Algérienne du Costume, appelée par abréviation « ALCOST ».

ALCOST est rattachée successivement aux holdings « Holdman » (holding industries manufacturières), puis « Agroman » (holding industries agroalimentaires et manufacturières), à la SGP IM « société de gestion des participations ; industries manufacturières », actuellement filiale du groupe C&H « Confection et Habillement ». Comme le montre le schéma historique de l'entreprise (fig.1).

Les principales activités d'ALCOST sont la conception, la production, la distribution et la commercialisation de tous types de vêtements. Avec un effectif total de 554 employés. ALCOST, met sur le marché national une gamme assez large. Cette nomenclature est présentée en cinq types d'articles bien différents, présentés comme suit :

- Vêtement ville : Costume, Tailleur, Sur veste, Veste/blazer, Manteaux, Caban.
- Vêtement professionnel : Tenue de sécurité, Tenue de travail, Tenue de cuisinier, Tablier serveur, Tenue hôtellerie, Tenue serveur, Parka, Anorak, Combinaison, Salopette, Blouse.
- Vêtement spécifique : Tenue protection civile, Tenue PPT, Tenue forestière, Tenue paramilitaire.
- Vêtement sportswear : Blouson, Pantalon, Doudoune.
- Literie : Parure de drap. C'est la ligne la moins importante pour ALCOST. Elle ne les fabrique pas mais elle les achète et puis les revend à ses différents clients.

### III. Résultats et discussion:

Tout changement doit suivre une démarche scientifique de conception et de mise en œuvre. L'objectif de cette démarche est de maîtriser le temps et surmonter les résistances, en créant les conditions favorables pour en assurer l'implication d'un maximum de monde dans la définition des objectifs, et les modalités d'application des changements.

Nous considérons que la démarche de l'implantation d'un SMQ doit être envisagée sous ses deux aspects : stratégique et opérationnel. Ainsi, un certain nombre de principes semblent être incontournable sur ces deux aspects, afin de mieux suivre l'action du changement et d'anticiper les problèmes et donc réussir le projet.

Pour déterminer la nature des changements induits par l'implantation de SMQ et le mode de pilotage adopté dans l'entreprise ALCOST Bejaia, nous avons interprété les résultats de notre enquête en décrivant et analysant les actions menées, par cette entreprise sur le plan stratégique et opérationnel ainsi que la manière dont les résistances ont été gérées.

#### III.1. Les types de changements induits par l'implantation de SMQ dans l'entreprise ALCOST:

L'introduction d'un SMQ au sein d'une entreprise génère des changements importants. Sa mise en œuvre ne se résume pas seulement à rationaliser l'aspect structurel et technique de l'entreprise. Même si la formalisation se fait d'une manière écrite sur papier et à travers des réglementations. C'est en effet, le comportement des membres de l'entreprise qui fait que l'entreprise respecte ou non les normes de la qualité. La démarche qualité est considérée comme un projet du changement particulièrement culturel, nécessitant l'apprentissage de nouvelles capacités collectives par le développement des compétences à chaque niveau.

Ainsi, dans le cadre de l'introduction de SMQ dans l'entreprise ALCOST, des changements importants ont été opérés sur trois niveaux à savoir :

- Au niveau de la structure : par la création de nouvelles structures ayant pour objet de doter l'entreprise des organes de la qualité telle que le Comité Qualité, la Direction du management de la Qualité (DMQE), Le Groupe Qualité(GQ).
- Au niveau du management : par l'adoption d'un management de la qualité et l'instauration de nouvelles procédures de gestion.
- Au niveau de la culture : par des actions ayant pour objet la lutte contre les aspects négatifs de la culture d'ALCOST et l'instauration de nouveaux comportements a tous les niveaux hiérarchiques.

L'engagement de l'entreprise ALCOST dans la démarche de certification a nécessité le développement d'un niveau de standardisation très important puisqu'elle a fait globalement recours aux règles et aux procédures dans l'exécution de ces activités. Cette forte standardisation est aussi accompagnée par une forte formalisation, du fait que la démarche qualité exige que l'entreprise dispose d'un système documentaire bien élaboré, en faisant recours à l'écrit ou bien à la communication écrite. Ce qui permet d'assurer l'organisation et la traçabilité des opérations effectuées.

L'analyse des changements opérés au sein d'ALCOST montre qu'ils correspondent à ceux décrits dans les travaux de Messegem K<sup>5</sup>, portant sur les implications organisationnelles de l'assurance qualité dans les petites et moyennes entreprises. La mise en place d'une démarche qualité certifiée se traduit en effet, par des changements qui portent essentiellement sur la clarification des rôles et des responsabilités, la mise en place des procédures et le contrôle à tous les niveaux. Ces changements exigés par la norme, ont pour principaux objectifs la garantie de la régularité de la qualité attendue par les différentes parties prenantes et de la traçabilité.

Par ailleurs, ces changements consistent à opérer des transformations radicales dans le mode de fonctionnement de l'entreprise qui n'est plus en adéquation avec l'évolution de son environnement. Il s'agit d'un changement de logique qui modifie le système en profondeur et remet en cause les standards et les normes déjà établies. Ce qui nécessite de chercher des nouveaux savoirs qui vont ensuite, permettre d'élaborer de nouvelles règles et nouveaux standards. La mise en œuvre de cet outil se concrétise à travers de nouvelles habitudes de travail des employés, leur maîtrise de nouveau système et leur appropriation de l'outil introduit. Ce changement est un changement radical de type 2<sup>6</sup> qui consiste à effectuer une rupture avec les pratiques anciennes, les valeurs, les règles et à métamorphoser les comportements des salariés. Ce type de changement qui passe nécessairement par une rupture sur le plan organisationnel et sur les pratiques managériales et culturelles nécessite un accompagnement pour gérer les résistances qui en découlent.

### **III.2. Le pilotage du changement sur le plan stratégique au niveau d'ALCOST:**

Piloter un projet de changement sur le plan stratégique, suppose une certaine organisation et un ordonnancement des actions, qui permettent à tout instant de pouvoir se situer par rapport aux objectifs fixés et à la mise en œuvre effective du changement. Le pilotage stratégique du changement s'appuie sur un effort d'analyse et de connaissance de la situation existante par un diagnostic, la détermination d'une vision et la clarification des objectifs souhaités, l'identification des domaines et des leviers d'action pour décrire la trajectoire la plus adaptée et définir les méthodes adoptées.

#### **III.2.1. Le diagnostic de l'existant:**

La revue de la littérature nous a permis de constater que dans une démarche de mise en œuvre d'un changement et plus précisément de l'implantation d'un SMQ, il est nécessaire de commencer par un diagnostic et un état des lieux de l'entreprise afin de connaître les attentes et l'état d'esprit de tous les collaborateurs, les points faibles et les points forts de l'organisation, ainsi que les dysfonctionnements les plus importants.

Les résultats de notre enquête ont montré que l'entreprise ALCOST a connu une phase de diagnostic, qui a été menée par l'organisme accompagnateur. Quoique, les résultats de ce diagnostic n'ont pas été communiqués au personnel de l'entreprise.

D'ailleurs, les résultats de ce diagnostic n'étaient pas pris en considération par la direction de l'entreprise, tel que le confirme le RMQ : « *il y a un diagnostic qui a été fait par l'organisme accompagnateur. Les résultats de ce diagnostic n'ont pas été communiqués aux membres de CPQ ni au personnel. Ces résultats sont perdus quelque part et ne sont pas pris en considération. On n'a pas besoin de faire un diagnostic parce qu'on connaît déjà les dysfonctionnements existants dans l'entreprise. Ce diagnostic était juste une formalité* ».

Ainsi, la négligence des résultats de diagnostic par la direction montre qu'il faisait seulement partie des étapes de mise en œuvre identifiées par l'organisme accompagnateur. Ce qui confirme que l'analyse sociologique de l'entreprise, qui devait mener à la mise en place d'une cartographie d'acteurs et leurs attitudes probables vis à vis les changements que la mise en œuvre de SMQ va imposer, n'a pas été faite.

L'absence de l'analyse sociologique de l'entreprise montre que la direction n'anticipe pas la capacité des employés à développer leurs propres stratégies face au changement et à résister et freiner le projet. Ce qui représente une vision taylorienne du changement organisationnel où les réactions et les frustrations engendrées durant le processus de mise en œuvre sont ignorées.

### **III-2-2- Le processus de diffusion et de justification du changement:**

L'implantation d'un SMQ dans une entreprise, consiste avant tout à mettre en place un nouvel état d'esprit partagé par tout le personnel. Il s'agit de suivre une démarche d'amélioration continue des processus pour avoir des produits ou services de meilleure qualité, avec la participation de tout le personnel de l'entreprise. Dès lors, le changement par la qualité ne peut aboutir sans une démarche consistante de justification et d'explication.

L'analyse des entretiens menés auprès du PDG et les membres de l'équipe de pilotage, montre que le changement a été mise en œuvre par une assemblée générale présidée par le PDG avec tout le personnel de l'entreprise, où ces derniers ont été informés de l'introduction de SMQ en leur exposant les grandes lignes seulement. Ces déclarations ont été partagées par 37% des employés de notre échantillon. Quoique, 19% des interrogés ont affirmé qu'il n'y avait aucune mesure pour les informer de la nouvelle. De plus, 38% ont affirmé qu'ils ne sont pas concernés par l'implantation de SMQ et qu'ils n'étaient pas informés de cette décision. Ils entendent juste parler de cet outil par les employés concernés. De même, la direction leur a affiché la politique qualité et les processus d'amélioration continue dans leurs bureaux et dans les ateliers. Ce qui fait que 57% de notre échantillon (38% non concerné et 19% il n'y avait aucune mesure pour nous informé) ont déclaré que la direction n'a pris aucune mesure pour les informer de la décision d'implantation du SMQ (fig. 2).

De plus, l'analyse des résultats de l'enquête menée par questionnaire montre que 66% des employés interrogés ont déclaré que la direction n'a pas justifié, ni expliqué le choix de SMQ.

En effet, la décision de l'implantation de SMQ a été initiée uniquement par le PDG, au niveau de la filiale sans la consultation, ni la participation des acteurs chargés de sa mise en œuvre, ce qui a été confirmé par le PDG qui a souligné le caractère imposé de ce changement fait sans la participation des employés.

Les résultats de notre enquête ont montré que le changement est conçu par les seuls membres de la direction en dehors des acteurs chargés de sa mise en œuvre et il est ensuite, poussé dans l'entreprise sans explication, ni justification. Malgré qu'il y ait eu certaines mesures prises par la direction pour diffuser cette décision et l'expliquer, ces mesures n'ont pas touché à tout le personnel de l'entreprise. Ce qui fait, que les employés n'ont pas compris de quoi il s'agit, ni à quoi ça sert d'implanter un SMQ. Ce qui pousse certains d'entre eux à croire qu'ils ne sont pas concernés par le SMQ du moment qu'ils n'utilisent pas les documents de la qualité.

### **III.2.3. Le plan de pilotage:**

L'entreprise ALCOST a déterminé et formalisé l'ensemble des processus nécessaires à son système de management de la qualité. Les processus déterminés par cette entreprise sont à l'ordre de 12, présentés comme suit : écoute client / marketing, commercial / vente, études et méthodes, achats, programmation, fabrication, contrôle produit, management de la qualité, maintenance, gestion des ressources humaines, gestion des stocks, élaboration et suivi du budget.

Un représentant de la Direction Générale a été désigné par le PDG en qualité de Responsable Management de la Qualité (RMQ). Ainsi, un comité de pilotage (CPQ), composé de 11 pilotes, a été mis en place pour piloter le projet. La plupart des pilotes sont des responsables des différentes structures (chefs départements et chefs services).

Comme tout projet complexe, le processus de changement exige une planification précise<sup>7</sup>. Dès lors, nous avons constaté durant notre enquête dans l'entreprise, l'existence d'un plan qui trace les étapes, les échéanciers, les budgets alloués et les objectifs du changement. Ce plan était élaboré par le RMQ en collaboration avec l'organisme accompagnateur. Cependant, ce dernier reste enfermé au niveau de la direction. Il n'est pas communiqué aux différents acteurs concernés. De plus, ce plan n'est pas appliqué, ni respecté en terme des ressources et des délais. Cela dit, la direction ne donne pas une grande importance aux questions portant sur la démarche de mise en œuvre de changement.

La plupart des pilotes déclarent que leurs tâches ainsi que leur rôle ne sont pas clairement définies. Ce qui est confirmé par le PDG qui a affirmé que : « *les pilotes sont entrain de découvrir leur rôle. Comme on dit, c'est en forgeant qu'on devient des forgerons* ». Les différents pilotes trouvent des difficultés à gérer leurs tâches en tant que responsables de poste et accomplir les tâches liées à la mise en place de SMQ. Ainsi, les réunions de CPQ se déroulaient dans un climat conflictuel où les pilotes soit, n'ont pas atteint les objectifs fixés ou n'ont pas réalisé les tâches demandées.

Les pilotes de projet n'ont aucune liberté d'action, ils s'occupent seulement des aspects techniques de projet. Ils ne sont pas intégrés dans le processus de décision, ils ne font que transmettre l'information, attendre les instructions de la direction et appliquer les procédures décrites.

### **III.3. Le pilotage du changement sur le plan opérationnel au niveau d'ALCOST:**

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ) ne peut se faire sans l'adhésion et la participation de facteur humain, qui peut constituer un des principaux facteurs de blocage et de l'échec de changement par la qualité. Il est alors nécessaire de motiver le personnel, de valoriser les efforts, de convaincre de l'utilité du changement, en faisant participer le personnel à la prise de décision et la fixation des objectifs qualité que de les imposer. Ce qui nécessite la mise en place d'un plan de pilotage opérationnel qui doit



se baser principalement sur deux leviers : formation et motivation. Les deux leviers doivent être soutenus par un effort de communication, de justification, d'explication et de coaching.

### III.3.1. La formation:

Le plan de formation vise à s'assurer que toutes les personnes qui devront travailler avec le nouvel outil auront les compétences nécessaires pour le faire. La formation permet, principalement, de préparer les acteurs et leur permettre de s'adapter à leurs nouvelles tâches afin de réussir le changement demandé et d'éviter ainsi, les résistances dues à l'appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences de leurs nouvelles tâches. Elle permet aux acteurs de maîtriser de nouveaux savoir-faire et techniques relatifs à l'exercice de leur fonction ou de leur métier. Comme elle vise à faciliter l'insertion des travailleurs dans le nouveau contexte.

Or, les résultats de l'enquête menée par questionnaire auprès des employés montrent qu'ils n'ont pas bénéficié des programmes de formation. Ce qui a été confirmé par tous les employés de notre échantillon. Les formations ont été réservées seulement aux pilotes. Ces formations sont présentées comme suit :

- La première formation intitulée « *action en management qualité* » faite en deux modules. Le premier module du 19/02/2014 au 21/02/2014 et le deuxième module du 02/04/2014 au 04/04/2014. Dans chaque service ils ont choisi les chefs département. Cette formation était organisée par l'organisme accompagnateur.
- La deuxième formation était faite pour former les auditeurs. Cette formation a durée 4 jours pour les différents chefs département ayant déjà bénéficié de la première formation ;
- Une troisième formation était faite pour seulement trois pilotes qui n'ont pas bien compris le SMQ.

### III.3.2. Le coaching:

Le coaching est une technique très pratiquée lors des opérations du changement organisationnel ou technologique. Il est une action d'accompagnement individuel ou collectif, des managers par des spécialistes, portée sur la manière de mise en œuvre du changement. Il leur permet de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leur action du changement. Ils les aident à renforcer les comportements individuels qui favorisent le déroulement et objectifs du changement et inversement à corriger ou vaincre ceux qui bloquent ou freinent le changement <sup>7cit.op</sup>.

L'entreprise ALCOST était accompagnée dans le processus de mis en œuvre de SMQ par des experts externes. Ces experts assurent l'accompagnement des pilotes pour les familiariser avec les changements opérés. L'analyse des entretiens menés auprès des différents pilotes montre que ces derniers déclarent être satisfaits de la méthode de travail de ces experts.

Par ailleurs, nous avons constaté que l'entreprise souffre d'un déficit en termes de ressources humaines compétentes et qualifiées dans le domaine de la gestion de la qualité. La mise en place de la démarche qualité (sa compréhension et son interprétation) et les choix stratégiques qu'elle implique ont été donc confiés à des experts externes, qui continuent de proposer des solutions ne tenant pas compte des compétences détenues par l'entreprise ou de leurs besoins particuliers.

### III.3.3. La motivation et l'intéressement:

La motivation constitue un deuxième levier d'animation du changement à côté de la formation. Elle consiste à faire accepter aux acteurs, dont les enjeux sont différents, l'idée de travailler ensemble sur le même projet et partager les sacrifices induits par le changement. L'organisation doit alors intervenir pour aider les individus à cerner leurs attentes et à découvrir les leviers susceptibles de les motiver, afin d'assurer leur implication dans le projet du changement. Dès lors, Il est impératif d'associer à tout changement un intéressement quelconque qui peut prendre plusieurs formes : prime, augmentation de salaire, plan de carrière, séminaire de formation, promotion, etc.

Cependant, notre enquête a révélé une absence totale de toute sorte de mesures de motivation ou d'intéressement dans cette entreprise. Ce qui confirme encore une fois que l'entreprise ne prend pas en charge le facteur humain, et ne cherche guère à le motiver pour le convaincre d'adhérer au projet de l'implantation de SMQ.

### III.3.4. La communication:

La communication joue un rôle primordiale dans le processus de changement, comme le confirme Carton G. D.<sup>8</sup>: « changer c'est communiquer, communiquer c'est changer : la communication est au cœur de processus de changement ». La communication a deux rôles à jouer dans le cadre de la qualité. D'abord, faciliter la période de changement qui accompagne le passage à la qualité, ensuite aider les salariés à résoudre les problèmes et prendre les initiatives sur les faits.

Cependant, les résultats de notre enquête ont montré le manque flagrant de la communication au niveau de l'entreprise. Nous avons 38% des employés interrogés déclarent ne rien connaître sur le SMQ. Ce qui est due au manque de communication pour leur expliquer le fonctionnement de SMQ et les informer de la nécessité de leur adhésion au projet, et leur expliquer que la démarche qualité ne consiste pas seulement à appliquer les procédures et utiliser les documents de management de la qualité. De plus, parmi les employés restant de notre échantillon 44% (29% non et 15% plutôt non) ont déclaré que la direction n'a pas suffisamment communiqué pour expliquer les raisons de changements (fig. 3).

Ajoutant à cela, 85% de notre échantillon ont affirmé qu'ils n'étaient pas informés des impacts de l'implantation de SMQ sur leur travail.

Les résultats de notre enquête montrent en effet, clairement que la communication interne n'est pas efficace. Comme elle montre qu'une partie importante des employés n'ont toujours pas compris le SMQ et la politique qualité de l'entreprise. Dès lors, il est nécessaire de porter des améliorations sur la politique de communication afin de répondre au besoin des employés en termes d'information et de communication.

### III.3.5. L'adhésion et l'implication des acteurs:

Dans un processus de changement, pour que les hommes donnent le maximum d'eux mêmes, tant individuellement que collectivement, il faut certes qu'ils soient bien formés et informés sur les enjeux, mais il faut surtout qu'ils s'impliquent dans leur activité professionnelle de façon à faire davantage que ce qui leur a été officiellement demandé. Leur participation dans la conception et la mise en œuvre du projet est une condition incontournable de la réussite de ce dernier<sup>9</sup>. En effet, le changement n'a lieu que si les acteurs les plus modestes en apparence, s'y impliquent<sup>10</sup>.

La démarche qualité étant un projet du changement, pour le réussir, il faut impliquer et faire adhérer le personnel à tous les niveaux de l'organisation. Ce qui ne peut se réaliser sans l'utilisation des principes du management participatif, qui nécessite un dialogue entre les concepteurs et les exécutants.

Or, nous avons constaté durant cette enquête, qu'en plus de l'absence des programmes de formation et des mesures d'intéressement et le manque flagrant de la communication, la situation est encore aggravée par l'absence de toute sorte de mesure pour faire participer les employés dans le processus de mise en œuvre de la démarche qualité. Les résultats de notre enquête ont montré l'absence de l'implication des employés dans les discussions relatives à la mise en œuvre de SMQ (fig. 4). Comme ils ont montré que, ceux-ci n'ont pas participé à la fixation des objectifs (94%).

L'analyse des mesures d'accompagnement et de mobilisation du personnel autour de ce projet, montre que le facteur humain n'a pas été pris en considération dans le processus de mise en œuvre. Cette méthode de conduire le changement et qui consiste à centraliser la réflexion au niveau d'une seule personne et à parachuter ensuite les décisions sous forme d'instruction et de directives, a conduit à une grande démotivation de la part des employés et a engendré leur désintéressement, qui s'est traduit par leur manque d'implication et d'adhésion dans le processus de mise en œuvre. De ce fait, 37% des employés ont déclaré qu'ils ne font que le nécessaire pour implanter le SMQ, sans plus, et 33% ont déclaré qu'ils accomplissent les tâches liées au changement seulement lorsqu'ils sont obligés de le faire.

#### **III.4. Les résistances aux changements au niveau d'ALCOST:**

La mise en œuvre d'un SMQ dans une entreprise se traduit par un changement de mentalité et d'habitudes qui n'est pas toujours facilement accepté. Ce changement peut générer des réactions diverses et des résistances à tous les niveaux hiérarchiques. Ce qui fait que les projets du changement par la qualité sont de plus en plus difficiles et risqués.

Les acteurs peuvent adopter plusieurs comportements pour dire « non » au changement et freiner sa mise en œuvre. Ainsi, les résistances peuvent revêtir sous deux formes principales (actives et passives). Dans le cas des changements induits par l'implantation de SMQ dans l'entreprise ALCOST, notre enquête a révélé le développement des deux formes de résistance par les employés.

##### **III.4.1. Les résistances actives:**

La résistance active se traduit par des comportements farouches et agressifs à l'égard du changement. Cette résistance s'exprime souvent par: la démission, l'action prud'homale, l'action syndicale, demande de mutation, le recours à la hiérarchie, le départ volontaire, la retraite anticipée, la grève...etc.

Notre enquête dans l'entreprise ALCOST a révélé l'existence de cette forme de résistance qui s'est exprimée sous forme de demande du changement de poste. Nous avons remarqué pour certains employés qu'ils évitent d'utiliser les nouvelles méthodes induites par l'implantation de SMQ. Ainsi, sous l'exigence de la direction et la pression de leurs responsables, ces derniers demandent d'effectuer un changement de poste, en optant pour des postes présumés par eux comme étant non concernés, du moment qu'ils n'utilisent pas les documents liés au SMQ et les nouvelles méthodes introduites. Dans la plupart des cas observés ces demandes sont acceptées. Ce qui affecte la mise en œuvre de cet outil, car la formation et l'intégration des nouveaux arrivés dans leur poste prend beaucoup du temps.

### III.4.2. Les résistances passives:

La résistance passive est connue comme une forme non apparente de résistance où les acteurs ont tendance à ne pas se déclarer ouvertement contre le changement et s'emploient silencieusement mais activement à bloquer le projet, en entretenant les règles de l'ancien système, en valorisant ces dernières et en mettant en évidence les problèmes et difficultés que posent le changement.

La tendance des employés d'ALCOST à utiliser les anciennes méthodes reste la forme la plus utilisée par eux pour résister au changement. De ce fait, ces derniers dans certains cas n'utilisent pas les nouvelles méthodes sous prétexte qu'ils ont oublié de le faire, comme dans d'autres cas ils déclarent qu'ils ne trouvent aucune nécessité de le faire ; l'essentiel c'est de faire le travail peu importe la méthode utilisée. Ce qui crée à chaque fois des conflits entre les employés et leurs responsables.

De plus, l'une des formes de résistances passives la plus observée est la lenteur dans la réalisation des tâches. Ce qui se justifie à chaque fois par les employés par le fait que l'application des nouvelles méthodes et des procédures prennent beaucoup de temps. Ces formes de résistance ont abouti à un retard dans l'atteinte des objectifs fixés. Plus grave encore aucun effort d'apprentissage et d'acquisition des nouvelles capacités nécessaire à la mise en œuvre et au développement de la démarche qualité ne se fait par les différents acteurs. Le SMQ est réduit seulement aux enregistrements et à l'utilisation des différents documents qualité et l'application des procédures.

Dès lors, nous avons remarqué que la forme passive de résistance est la plus dominante dans l'entreprise. Ce qui peut être expliqué par le statut des employés et le style de commandement utilisé. Toutes les décisions dans cette entreprise dépendent du PDG qui considère que les employés sont des simples exécutants qui doivent appliquer les instructions et les directives, sans aucune marge de négociation. Ajoutant à cela, les employés sont des contractuels et le renouvellement de leur contrat dépend du PDG, ce qui les met dans l'obligation d'appliquer les solutions retenues.

Toutefois, notre enquête a révélé que la direction ne prend pas en considération les résistances qui se présentent dans l'entreprise. Malgré que ces dernières présentent la cause principale des retards et des blocages importants dans la mise en œuvre de l'outil. Ce qui est d'ailleurs confirmé par le RMQ qui a avoué qu' *« il n'y a aucune nécessité de préparer un plan ou prendre des mesures pour gérer les résistances, du moment que personne n'ose s'opposer directement et dire non aux changements. Quand aux résistances passives, elles ne sont pas intéressantes pour les prendre en considération. Ça vaut même pas la peine d'y penser »*.

Ainsi, la direction ne prend pas en considération les résistances qui se présentent durant le processus de mise en œuvre. Ces résistances sont ignorées et même sous-estimées ; elles ne sont en aucun cas analysées comme étant une menace qui peut bloquer la mise en œuvre, surtout que ces résistances peuvent prendre d'autre forme plus grave.

### III.4.3. Pourquoi les acteurs résistent-ils aux changements induits par l'implantation de SMQ?

Les acteurs résistent aux changements pour différentes causes qui s'attachent à des niveaux d'analyse différents.

Les résistances observées au sein de l'entreprise ALCOST ont été expliquées, d'après les résultats de l'enquête menée, par des éléments relatifs au modèle choisi. Les

employés ont déclaré être contre la manière dont le changement a été mené. En d'autre mot, le manque de participation des utilisateurs dans le processus d'implantation, l'absence de communication suffisamment intense pour justifier et expliquer les actions menées et l'absence des mesures d'accompagnement pour faciliter la transition ont été les causes principales qui ont conduit les employés à résister aux changements introduits. En effet, les acteurs se voient imposer un changement dont le contenu et les modalités de mise en œuvre leur échappent totalement<sup>11</sup>.

Les réactions et les attitudes des employés vis-à-vis les changements introduits par l'implantation de SMQ ont été traduites par leur sentiment d'indifférence et leur manque d'implication dans le processus de changement. Cela est dû à leur écartement du processus de mise en œuvre ; ce qui est vécu par eux comme un manque de considération qui a freiné l'appropriation de la démarche qualité par tous les acteurs.

De plus, l'enquête montre que la plupart des employés interrogés (57%), sont des anciens qui travaillent dans l'entreprise depuis 5 ans ou plus, et 63% de notre échantillon n'ont jamais travaillé dans d'autre entreprise. Cela dit, que ces derniers sont marqués par une culture forte qui se penche vers la stabilité, ce qui explique leur peur du changement. Il est donc, difficile d'instaurer un changement dans un tel contexte, car les gens se sentent à l'aise dans la routine et plus en sécurité dans la stabilité.

#### **IV. Conclusion:**

L'analyse de l'expérience de l'entreprise ALCOST en matière de gestion et de pilotage du changement organisationnel et managérial à travers l'implantation d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001 version 2008, nous a permis de mettre en exergue le rôle important que joue les acteurs dans le processus de mis en œuvre.

Toutefois, l'implantation de SMQ dans l'entreprise ALCOST est réduite à la seule rationalisation de l'aspect structurel et technique de l'entreprise. Le mode de pilotage adopté par cette entreprise est un mode mécanique qui traduit une vision taylorienne de l'organisation. Le changement est abordé selon une perspective strictement technique. Ce qui fait qu'il est appliqué à travers des décisions portant sur des variables techniques, mené sans impliquer le personnel dans le processus décisionnel. Les acteurs chargés de la mise en œuvre des changements, ne sont ni consultés, ni incités. Ils doivent seulement obéir et avoir une bonne volonté pour sa mise en œuvre.

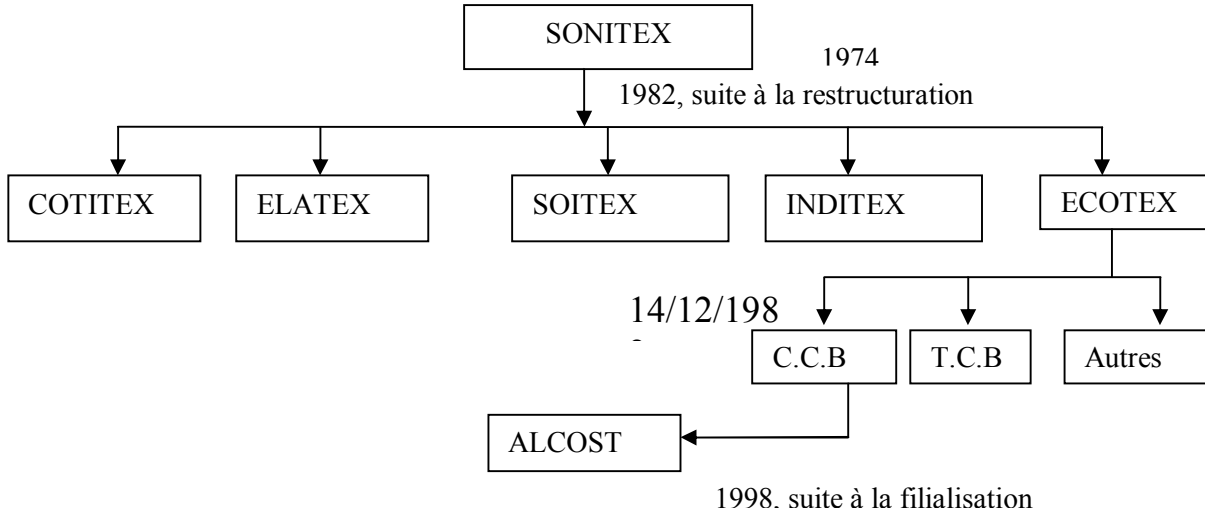
La méthode de conduite adoptée par l'entreprise ALCOST a engendré l'absence d'implication et d'adhésion des employés dans le processus de mise en œuvre, qui ont réduit le SMQ à la simple utilisation des procédures et des documents qualité, qui concerne seulement la direction et quelques membres de l'entreprise. Ce qui s'est traduit par l'absence de partage d'une vision qualité et de tout processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquérir des nouvelles attitudes, des réflexes, des comportements et des méthodes de management dynamiques et innovantes.

Enfin, tout concourt à mettre en évidence l'impérieuse nécessité de prendre en compte le facteur humain dans le processus de changement par la qualité. La direction et les différents niveaux hiérarchiques doivent faire la preuve de leur détermination à opérer une rupture sur le plan organisationnel et les valeurs culturelles. Il est alors nécessaire de motiver le personnel, de valoriser les efforts, de convaincre de l'utilité de changements en faisant participer le personnel à la prise de décision et la fixation des objectifs qualité que de les imposer, afin de faciliter l'appropriation de SMQ par les employés. Sinon, cet outil

sera seulement une source de bureaucratie, de lourdeur et de rigidité et constituera un fardeau financier pour l'entreprise.

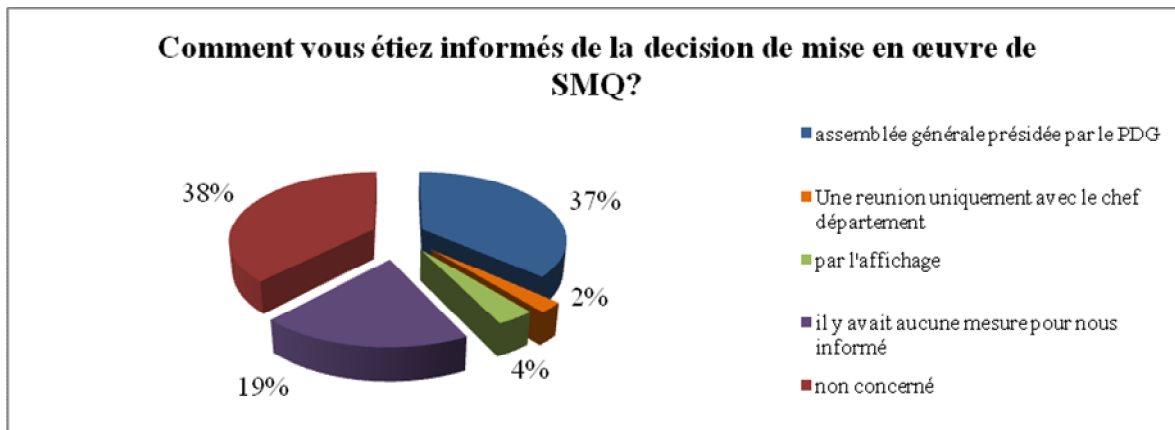
**-ANNEXES :**

**Fig. (1): Cheminement historique de l'entreprise**



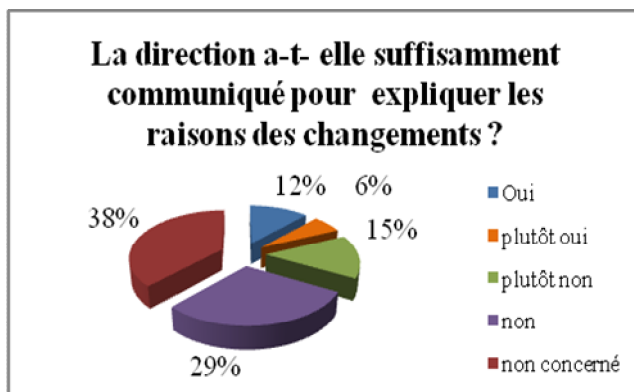
Source : Document interne à l'entreprise

**Fig. (2): La manière de mise en œuvre de SMQ dans l'entreprise ALCOST**

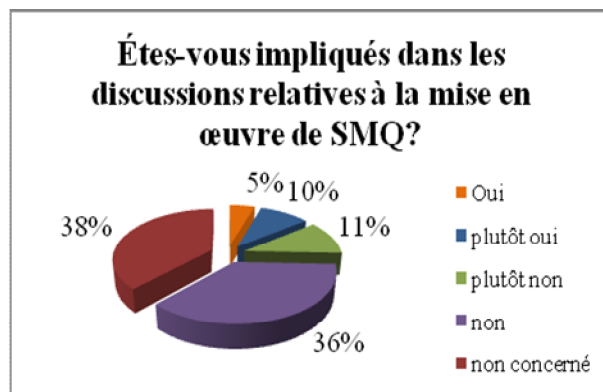


Source: élaboré par nos soins

**Fig. (3) : L'appréciation de la communication Par les employés durant la mise en œuvre de SMQ**



**Fig. (4) : Implication des employés dans les discussions relatives à la mise en œuvre de SMQ**



Source: élaboré par nos soins

### **- Notes et Références Bibliographiques:**

- <sup>1</sup> Fekari, A, **La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME**, Revue Management & Avenir, N° 43, 2011, P.P.164-177.
- <sup>2</sup> Baranski, L, **Le manager éclairé : piloter le changement**, édition d'organisation, Paris, 2001.
- <sup>3</sup> Vass, D. J., Kincade, D. H, **Relationship of TQM implementation and employee opinion survey: A case study of three manufacturers**, Quality Management Journal, vol. 6, n° 1, 1999, P.P.60-73.
- <sup>4</sup> Aïssani, Y., et Bordes, O, **De l'organisation narrative à l'organisation argumentative : les effets paradoxaux d'un référentiel qualité**, Communication et organisation, 33, 2007, P.P.72-81.
- <sup>5</sup> Messeghem, K, **Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises**, Revue Finance Contrôle Stratégie, N° 3, 2001, P.P.183 – 213.
- <sup>6</sup> Watzlawick, P., Weakland, I., Fisch, R, **Changement, paradoxes et psychologie**, le Seuil, Paris, 1975.
- <sup>7</sup> Grouard, B., Meston, F, **L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement**, Dunod, Paris, 1998.
- <sup>8</sup> Carton, G. D, **Eloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel**, édition village mondial, Paris, 1999.
- <sup>9</sup> Boukrif, M., Kharbachi, H, **Adapter son management aux mutations de son environnement : un déficit pour la PME en Algérie**, 2006. In Abdou, A., Bouyakoub, A., Lallemand, M., Madoui, M., **De la gouvernance des PME, regards croisés France- Algérie**, édition l'Harmattan, Paris, P.P.189-202.
- <sup>10</sup> Bernoux, P, **Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations**, édition seuil, Paris, 2004.
- <sup>11</sup> SOPARNOT, R, **Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus**, Recherches en Sciences de Gestion, n°4, N° 97, 2013, P.P.23-43.