

DEPLOIEMENT DU MODELE DANS UNE PME, SOMANA

3.4.1 Introduction

Pour déployer notre modèle dans une entreprise moyenne, nous allons présenter succinctement le contexte et les enjeux de l'expérimentation, le déroulement de l'expérimentation, l'implication du personnel, la prise en compte de la dimension socioculturelle, les résultats, l'apport et les conclusions de l'expérimentation.

3.4.2 Une PME, SOMANA : Contexte Enjeux de l'expérimentation du Cas 2

La Société Maghrébine des Equipements Nationaux « SOMANA » est une PME dont l'actionnariat est familial à 78 %. L'entreprise a pour activité le bâtiment tout corps d'état et l'habitat, l'équipement du territoire et la promotion immobilière. L'effectif de l'entreprise s'élève à 140 personnes.

En 1996, les prix de la concurrence dans le domaine du BTP avaient tellement baissé qu'ils étaient devenus inférieurs au prix de revient de SOMANA. L'existence de l'entreprise était alors menacée. Il fallait, par conséquent, améliorer les performances, réduire les coûts de production pour être compétitif. Le Directeur Général a pris donc la décision d'engager SOMANA dans démarche Qualité pour redresser l'entreprise.

3.4.3 Déroulement de l'expérimentation

Une sensibilisation à la démarche a été faite en 2 étapes : d'abord au niveau du Directeur Général, puis au profit l'équipe de direction. A l'issue de cette action, le Directeur Général avec l'équipe de direction ont formulé l'engagement de mettre en œuvre une démarche Qualité avec comme objectif stratégique principal le redressement de l'entreprise.

A l'issue de l'action de sensibilisation à la démarche Qualité et après l'engagement de la direction, une équipe de direction intitulée au départ Equipe d'amélioration qualité (EAQ) a été créée pour piloter la mise en œuvre de la démarche Qualité. Cette équipe créée avant la construction de notre modèle a évolué suite à la modélisation pour devenir le Comité Qualité Direction ou Equipe Projet Qualité.

Nous avons commencé à réfléchir sur une démarche Qualité basée sur un référentiel d'excellence et dont la mise en œuvre est adaptée au contexte socioculturel marocain. Ce modèle qui intègre toutes les fonctions de l'entreprise doit reposer sur l'implication et la participation du personnel à tous les niveaux. Au lieu de présenter directement un modèle, le comité qualité direction a construit par KJ en Groupe un modèle d'entreprise souhaité dont les éléments trouvés sont très proches du référentiel EFQM. Le système Qualité de SOMANA a été alors basé sur le modèle d'excellence qui intègre toutes les fonctions de l'entreprise. La mise en œuvre et l'amélioration du système de management de la qualité a pour objectifs opérationnels : la satisfaction des clients, la satisfaction du personnel, l'amélioration des résultats opérationnels et l'intégration dans la vie de la collectivité.

L'Auto-Evaluation initiale de SOMANA réalisée selon le modèle EFQM a donné un score de 178 points sur 1000. Après l'autoévaluation, un Plan d'action a été élaboré.

Notre expérimentation a concerné l'implication du personnel par la mise en place des Equipes qualité ainsi que la prise en compte de la dimension socioculturelle. Cette expérimentation s'est déroulée suivant les 3 étapes ci-après :

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

- Etape 7 : Expérimentation Modèle Implication du personnel :Equipe Projet Qualité et Equipes Processus.
- Etape 9 : Expérimentation Modèle Implication du personnel: Equipes Système et Equipes Opérations.
- Etape 14 : Expérimentation Modèle Prise en compte du contexte socioculturel.

3.4.4 Implication du Personnel

3.4.4.1 Typologie de l'entreprise

Selon l'approche MINTZBERG que nous avons présentée dans la 1^e partie, SOMANA peut être assimilée avant d'initier la démarche qualité à une entreprise à structure simple : dans ce cas, l'organe clé est le sommet stratégique (direction générale), avec un centre opérationnel important (Projet de construction au niveau du chantier). Le mécanisme de coordination est la supervision directe (supérieur hiérarchique).

3.4.4.2 Mise en place et organisation des Equipes Qualité

Pour mettre en œuvre la démarche Qualité, la structure mise en place par SOMANA est celle décrite par notre modèle. Cette structure permet de faire participer et de mobiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise. Pour conduire et piloter les actions d'amélioration de la Qualité, SOMANA mobilise l'ensemble du personnel au sein de groupes de travail. Le tableau ci-après précise pour chaque groupe, la mission, la composition, le pilotage et le fonctionnement.

	Comité Qualité Direction	Equipes d'Amélioration Qualité	Groupes d'Amélioration Processus	Cercles de Qualité
Mission	- Conduite du changement par la qualité - Politique, Stratégie, Objectifs,	-Développement et amélioration du système Qualité.	Amélioration continue des processus transverses	Résolution des problèmes internes à l'unité
Composition	Equipe de Direction	Responsables des départements et services	Techniciens et agents de maîtrise	Opérateurs
Animation	Directeur Général	Responsable d'entité	Responsable du processus	Responsable unité
Fonctionnement et Suivi	Réunions et revues régulières : 1fois tous les mois pour la revue de direction.	Réunions régulières : 1fois/semaine	Réunions régulières : 1fois/semaine	Réunions Régulières 1fois/semaine

Tableau 79: Structure Qualité SOMANA

3.4.4.3 Equipe Projet Qualité (Comité Qualité Direction)

C'est la 1^e équipe qualité mise en place à SOMANA. Appelée Comité Qualité Direction ou CQD à SOMANA, il planifie, met en œuvre et évalue la Qualité et le résultat. Il suit la réalisation du Plan d'Amélioration Qualité et fait la revue de Direction. Il est composé de l'équipe de Direction et a une durée permanente. Il tient régulièrement ses réunions pour suivre l'avancement du travail des équipes. Le Comité Qualité Direction pilote l'autoévaluation suivant le référentiel d'excellence international. Il recense les points forts et les domaines à améliorer, attribue un score et élabore le plan d'action Qualité. Il définit les domaines à améliorer en priorité et constitue les Equipes d'Amélioration de la Qualité (EAQ) ou équipes système pour les mettre en œuvre. Il analyse les résultats et lance les améliorations nécessaires pour atteindre les objectifs fixés de l'entreprise.

3.4.4.4 Equipes Systèmes (Equipes Amélioration Qualité EAQ)

Elles mettent en œuvre le PAQ (élaboration des processus du système Qualité, leur mise en œuvre et leur évaluation). Les réunions ont lieu régulièrement une fois par semaine. Les Equipes d'Amélioration Qualité utilisent le PDCA comme méthode de travail tout en se servant des outils de la Qualité.

3.4.4.5 Equipes Processus (Groupes d'Amélioration des Processus)

Les Groupes d'Amélioration Processus qui procèdent à l'amélioration continue de ces processus.. Des revues permettent de ressortir l'écart entre les objectifs fixés et les résultats atteints ce qui permet de lancer les actions d'amélioration. Les groupes élaborent, formalisent et améliorent les processus. Ils sont constitués de six personnes en moyenne par groupes. Les réunions sont tenues régulièrement une fois par semaine. Les groupes utilisent la méthode d'amélioration des processus en 10 étapes en se servant des outils d'analyse et de résolution des problèmes.

3.4.4.6 Equipe Opérations (Cercles de Qualité).

Le Cercle Qualité du chantier recense les problèmes, définit les priorités et résout les problèmes. Sa mission est de résoudre les problèmes internes concernant les modes opératoires. Il est constitué de 6 à 10 opérateurs, tient ses réunions régulièrement une fois/semaine. Il utilise la méthode de résolution des problèmes décrite dans la 2^{ème} partie tout en se servant des outils de la Qualité. La maîtrise de la Qualité aux chantiers est assurée par l'élaboration des modes opératoires. Une démarche de formalisation a été engagée. La méthode élaborée intègre à la fois la Sécurité, la Qualité et Productivité. Une sensibilisation et une formation au niveau du chantier ont été réalisées dans ce sens.

3.4.5 **Prise en compte du contexte socioculturel**

3.4.5.1 Profil de la culture nationale, de l'entreprise et des groupes professionnels SOMANA.

Pour déterminer l'Etat présent constitué par le profil de la culture nationale, de l'entreprise et des groupes professionnels (éléments de sortie), nous appliquons le processus décrit dans la figure 14. Nous avons besoin comme éléments d'entrée des définitions des dimensions culturelles et du questionnaire pour caractériser une culture. Les résultats obtenus sont représentés dans le tableau ci-après :

Dimensions culturelles	Culture nationale	Culture Entreprise	Culture de groupes professionnels		
			Opérateurs	Encadrement	Dirigeants
1. Dimension temporelle	Très polychrone (5)	Monochrome/ Polychrone (3) à polychrone (4)	polychrone (4)	Monochrome/ Polychrone (3)	Monochrome/ Polychrone (3)
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapprochée (5)	Rapprochée (4) à Très rapprochée (5)	Très rapprochée (5)	Rapprochée (4)	Rapprochée (4)
3. Nature du Contexte	Très riche(1)	Très riche(1) à Riche (2)	Très riche(1)	Riche (2)	Riche (2)
4. Attitude environnement	Passive (2)	Passive (2) à Passive/ active (3)	Passive (2)	Passive/ active (3)	Passive/ active (3)
5. Contrôle incertitude	Faible (2)	Faible (2) à Fort(4)	Faible (2)	Fort(4)	Fort(4)
6. Objectivité/ subjectivité	Forte subjectivité (1)	Forte subjectivité (1) à Subjectivité (2)	Forte subjectivité (1)	Subjectivité (2)	Subjectivité (2)
7. Individualisme / collectivisme	collectivisme fort (5)	Individualisme/ collectivisme (3) à collectivisme (4)	collectivisme (4)	Individualisme/ collectivisme (3)	Individualisme/ collectivisme (3)
8. Le limité ou le diffus	Très diffus (1)	Très diffus (1) à Limité (4)	Très diffus (1)	Limité (4)	Limité (4)
9. Niveau d'instruction	Analphabétisme 45%	Aucun à supérieur 2eme cycle	Aucun à secondaire	Secondaire à Supérieur- (3 à 4)	Secondaire à Supérieur- (3 à 4)
10. Interchangeabilité des rôles	Féminité (4)	Forte/ faible(3)	Forte/ faible(3)	Forte/ faible(3)	Forte/ faible(3)
11. Universel/ particulier	Particulier (2)	Particulier (2) à Particulier/ universel(3)	Particulier (2)	Particulier/ universel(3)	Particulier/ universel(3)
12. Distance hiérarchique	Très élevé (1)	Elevé (2) à Elevé/ Faible(3)	Elevé (2)	Elevé/ Faible(3)	Elevé/ Faible(3)
13. Niveau de confiance	Faible (2)	Elevé (4)	Elevé (4)	Elevé (4)	Elevé (4)
14. Niveau motivation	Très faible (1)	Faible (2) à Faible /Elevé(3)	Faible (2)	Faible /Elevé(3)	Faible /Elevé(3)
15. Réalisation / position sociale	Forte position sociale (1)	Réalisation (4) à Forte Réalisation (5)	Réalisation (4)	Forte Réalisation (5)	Forte Réalisation (5)

Tableau 80 : Profil Culture nationale, culture d'entreprise et culture de groupes professionnels SOMANA

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

Le profil culturel national, de l'entreprise et des groupes professionnels de SOMANA appelle les remarques suivantes :

- La culture des opérateurs est très proche de la culture nationale
- La culture de l'encadrement est plus proche de la culture des dirigeants que celle des opérateurs.
- La culture des opérateurs marque une différence par rapport à la culture de l'encadrement et des dirigeants.

Nous pouvons donc considérer deux niveaux de culture pour SOMANA: d'une part la culture des opérateurs et d'autre part celle de l'encadrement et des dirigeants.

3.4.5.2 Profil de la culture Qualité SOMANA

Pour déterminer l'Etat désiré constitué par le profil de la culture nationale Qualité (éléments de sortie), nous appliquons le processus décrit dans la figure 15. Nous avons besoin comme éléments d'entrée des définitions des dimensions culturelles et des principes de management par la qualité.

Les résultats obtenus sont représentés dans le tableau ci-après :

Principes de la Qualité Dimensions culturelles	Leadership	Politique, stratégie, Objectifs	Dévelop- pement et implication personnel	Ressources et Partenariat	Processus et amélioration continue	Orientation Client et Résultats	Culture Qualité SOMANA
1. Dimension temporelle	Monochrome (2)	Très Monochrome (1)	Monochrome / polychrone (3)	Monochrome (1)	Monochrome (2)	Très Monochrome (1)	Très Monochrome (1) Monochrome / polychrone (3)
2. Dimension spatiale (proxémie)	Très rapproché (5)	Très rapproché (5)	Très rapproché (5)	Rapproché (4)	Rapproché (4)	Très rapproché (5)	Rapproché (4) à Très rapproché (5)
3. Nature du Contexte	Très pauvre(1)	Très pauvre(1)	Très pauvre(1)	Pauvre (2)	Pauvre / riche (3)	pauvre / riche(3)	Très pauvre à pauvre / riche(3)
4. Attitude environnement	Très active (5)	Très active (5)	Très active (5)	Très active (5)	Très active (5)	Très active (5)	Très active (5)
5. Contrôle incertitude	Fort (4)	Très fort(5)	Très fort(5)	Fort (4)	Faible / fort (3)	Très fort(5)	Faible / fort (3) à Très fort(5)
6. Objectivité / subjectivité	Objectivité Forte(5)	Objectivité Forte(5)	Objectivité Forte(5)	Objectivité Forte(5)	Objectivité Forte(5)	Objectivité Forte(5)	Objectivité Forte(5)
7. Individualisme / collectivisme	Individualisme / collectivisme(3)	Individualisme / collectivisme(3)	Collectivisme (4)	Collectivisme fort (5)	Collectivisme (4)	Individualisme / collectivisme(3)	Individualisme / collectivisme(3) à collectivisme fort (5)
8. Limité / diffus	Très limité (5)	Très limité (5)	Très limité (5)	Limité / diffus (3)	Limité (4)	Très limité (5)	Limité / diffus (3) à très limité
9. Niveau d'instruction	Secondaire à Supérieur-	Secondaire à Supérieur-	Secondaire à Supérieur-	Secondaire à Supérieur-	Secondaire à Supérieur-	Secondaire à Supérieur-	Secondaire à Supérieur-
10. Interchangeabilité des rôles	Masculinité / Féminité (3)	Masculinité (2)	Féminité (4)	Masculinité / Féminité (3)	Masculinité (2)	Masculinité (2)	Masculinité (2) à Féminité (4)
11. Universel / particulier	Très universel (5)	Très universel (5)	Très universel (5)	Très universel (5)	Très universel (5)	Très universel (5)	Très universel (5)
12. Distance hiérarchique	Très faible (5)	Très faible (5)	Très faible (5)	Très faible (5)	Très faible (5)	Très faible (5)	Très faible (5)
13. Niveau de confiance	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)
14. Niveau motivation	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)	Très élevé (5)
15. Réalisation / position sociale	Forte réalisation (5)	Forte réalisation (5)	Forte réalisation (5)	Forte réalisation (5)	Forte réalisation (5)	Forte réalisation (5)	Forte réalisation (5)

Tableau 81 : Profil de la culture Qualité SOMANA

3.4.5.3 Leviers et résistances SOMANA

La comparaison entre l'état présent et l'état désiré va faire ressortir les similitudes qui vont constituer des leviers ainsi que des différences qui vont constituer des résistances. C'est que nous représentons dans le tableau ci-après :

Dimensions culturelles	Culture Entreprise SOMANA	Culture Qualité SOMANA	Leviers (Similitudes)	Résistances (Différences)
1. Dimension temporelle	Monochrome/ Polychrone (3) à polychrone (4)	Très Monochrome (1) Monochrome/ polychrone (3)		●
2. Dimension spatiale (proxémie)	Rapprochée (4) à Très rapprochée (5)	Rapproché (4) à Très rapproché (5)	●	
3. Nature du Contexte	Très riche(1) à Riche (2)	<i>Très pauvre à pauvre/riche(3)</i>		●
4. Attitude environnement	Passive (2) à Passive/active (3)	Très active (5)		●
5. Contrôle incertitude	Faible (2) à Fort(4)	Faible/fort (3) à Très fort(5)		●
6. Objectivité/ subjectivité	Forte subjectivité (1) à Subjectivité (2)	Objectivité Forte(5)		●
7. Individualisme / collectivisme	Individualisme/ collectivisme (3) à collectivisme (4)	Individualisme/ collectivisme(3) à collectivisme fort (5)	●	
8. Le limité ou le diffus	Très diffus (1) à Limité (4)	<i>Limité / diffus (3) à très limité</i>		●
9. Niveau d'instruction	Aucun à supérieur	Secondaire à Supérieur		●
10. Interchangeabilité des rôles	Forte/ faible(3)	<i>Masculinité (2) à Féminité (4)</i>	●	
11. Universel/ particulier	Particulier (2) à Particulier/ universel(3)	Très universel (5)		●
12. Distance hiérarchique	Elevé (2) à Elevé/ Faible(3)	Très faible (5)		●
13. Niveau de confiance	Elevé (4)	Très élevé (5)	●	
14. Niveau motivation	Faible (2) à Faible / Elevé(3)	Très élevé (5)		●
15. Réalisation / position sociale	Réalisation (4) à Forte Réalisation (5)	Forte réalisation (5)	●	

Tableau 82 : Leviers et résistances SOMANA

3.4.5.4 Prise en compte de la dimension socioculturelle

Nous avons vu que le processus de changement par la prise en compte du contexte socioculturel est le passage de l'état présent à l'état désiré par l'ajout de ressources. Lors de l'atelier prévu à cet effet, le Comité Qualité Direction propose des actions adaptées au contexte socioculturel et ce pour chaque dimension culturelle, en tenant compte des leviers et des résistances et en appliquant les principes systémiques et les outils sémantiques de management (diagramme en arbre). Ces propositions de mise en œuvre vont permettre d'élaborer un plan d'actions

3.4.5.5 Plan d'actions et système de déploiement

Un plan d'action a été élaboré à l'issue du séminaire Approche culturelle du management par la Qualité. Le système de déploiement est le suivant : le comité qualité direction pilote l'autoévaluation suivant le modèle d'excellence et valide le plan d'actions qualité; les équipes d'amélioration de la qualité (Equipes systèmes) mettent en œuvre et améliorent le système de Management de la Qualité; les groupes d'amélioration des processus améliorent les processus transverses; les cercles de qualité améliorent les modes opératoires au niveau chantier.

3.4.6 Résultats de l'expérimentation du cas 2

3.4.6.1 Implication du personnel

SOMANA dispose d'un certain nombre d'indicateurs qui lui permettent de mesurer l'implication de son personnel à la démarche Qualité. Ces indicateurs sont :

- Participation aux réunions de travail en équipe,
- Autoévaluation de l'entreprise et rapport d'audit,
- Evaluation du personnel,
- Système de satisfaction du personnel,
- Système de mesures complémentaires de satisfaction du personnel.

3.4.6.1.1 *Participation aux réunions de travail en équipe*

La participation aux réunions de travail en équipe tenues au sein de SOMANA est un moyen de mesure adéquat de l'adhésion du personnel à la démarche Qualité. A cet effet l'ensemble du personnel permanent participe à un ou plusieurs groupes de travail.

3.4.6.1.2 *Mesure de l'implication et de la mobilisation du personnel*

Les résultats de l'enquête de satisfaction concernant la perception qu'a le personnel de la démarche Qualité, a permis de confirmer par les chiffres, l'implication du personnel dans la démarche Qualité. Les résultats de l'année 1999 pour le personnel administratif sont : 53% de très satisfaits et 46% de satisfaits.

Une amélioration importante et volontaire de la disponibilité du personnel à travailler dans le cadre de la démarche Qualité a été constatée (parfois même en dehors des heures normales de travail). Ceci constitue un signe d'engagement important. Le taux de présence du personnel aux groupes de travail est de 88 % à fin juin 1999.

3.4.6.1.3 *Satisfaction du personnel*

SOMANA a élaboré une méthode d'évaluation de la perception du personnel par une enquête de satisfaction dont la participation à l'amélioration de l'entreprise et l'information et la communication; SOMANA a aussi élaboré une méthode de mesures complémentaires de la satisfaction du personnel à partir d'indicateurs. Les résultats de satisfaction concernant le personnel permanent sont comme suit (1999):

Critères	Taux de satisfaction
Amélioration des compétences	92%
La mission, les valeurs, la vision et la stratégie	86%
Relation avec la hiérarchie, les paires et les autres	86%
Participation à l'amélioration de l'entreprise	86%
La fonction	86%
Information et communication	80%

3.4.6.2 Prise en compte du contexte socioculturel

3.4.6.2.1 *Propositions d'actions*

Le plan d'actions intégrant le contexte socioculturel tel qu'il a été obtenu par l'EPQ à l'issue de l'atelier sur l'approche culturelle de la qualité est présenté dans le tableau ci-après:

Dimensions culturelles	Propositions d'actions
1- Dimension temporelle	Elaborer la politique et stratégie au moyen et long terme en fixant des objectifs concrets. Faire une formation à la gestion du temps Faire une formation aux outils de la planification Faire une formation sur le management de projet.
2-Dimension Spatiale	Construire la démarche sur la proxémie rapprochée(Relation C/F, processus, partenariat). Faire une formation sur le marketing et introduire le QFD (Ecoute du client).
3-Nature du contexte	Elaborer un processus de la conduite du changement intégrant les dimensions culturelles. Construire le projet d'entreprise sur le respect de l'identité et des valeurs. Elaborer les valeurs de l'entreprise en tenant compte des dimensions culturelles.
4- Attitude face à l'environnement	Former à la polyvalence pour avoir l'aptitude active face à l'environnement. Faire une formation action sur la responsabilisation Elaborer les définitions de fonction
5- Contrôle de l'incertitude	Elaborer un processus de prise de décision. Elaborer un processus d'analyse et de gestion de risque Faire une formation sur la maîtrise statistique des processus.
6- Objectivité et Subjectivité	Processus de négociation avec les clients. Mobiliser autour du projet d'entreprise (identité et valeurs). Faire une formation sur états internes et communication
7- Individualisme et collectivisme	Construire la démarche sur le levier collectiviste (équipes de travail) tout en responsabilisant l'individu. Mettre en place les équipes de travail Faire une formation action sur la délégation
9- Niveau d'instruction et d'éducation	Elaborer le processus de mise en œuvre du changement par la formation action (Appropriation et choix) Elaborer un plan de formation action prenant en compte la dimension socioculturelle Plan de développement personnel (Formation diplômante) Elaborer et réaliser programme d'alphabétisation
11- L'universel ou le particulier	Elaborer et mettre en œuvre le code de conduite. Elaborer un système d'évaluation basé sur les réalisations (Voir aptitude face à l'environnement).
12- Distance hiérarchique	Participation de la hiérarchie aux groupes de travail Intégrer l'entretien dans le système d'évaluation Faire une formation action sur la délégation Elaborer les définitions de fonction Améliorer le système de communication.
13- Niveau de confiance	
14- Niveau de motivation	Elaborer le processus de reconnaissance.
15- Réalisation et position sociale	Améliorer le système d'évaluation du personnel. Elaborer un système de rémunération du personnel basé sur les résultats.

Tableau 83 : Plan d'actions intégrant le contexte socioculturel

Une partie importante des propositions pour prendre en compte le contexte socioculturel dans la conduite du changement par la qualité est mise en œuvre. Nous exposons ci-après les actions mises en œuvre par dimension culturelle.

3.4.6.2.2 *Dimension temporelle*

Management de projet

Une formation-action sur le management de projet a été faite pour le personnel concerné de SOMANA. Une démarche de gestion de projet a été engagée et mise en œuvre. La méthode est applicable pour tous les projets de SOMANA. Une gestion informatisée est utilisée au projet NASSIM TEMARA. Les résultats sont analysés, évalués et les objectifs d'amélioration sont fixés lors des réunions hebdomadaires. Des rapports sont présentés lors des réunions hebdomadaires pour l'analyse et résolution des problèmes. Les rapports donnent les indicateurs importants du

projet : le coût budgétisé des travaux planifiés, le coût budgétisé des travaux effectués, le coût réel des travaux effectués. Le diagramme GANT indique le délai réel par rapport au délai prévu. Lors de la visite du Directeur Général d'un organisme client, SOMANA été félicitée pour la gestion informatisée du projet « NASSIM ». Ce responsable a déclaré que SOMANA est exemplaire dans ce domaine.

3.4.6.2.3 *Dimension Spatiale*

Approche processus

Des groupes processus ont été constitués pour l'élaboration et l'amélioration de 14 processus clés. Par ailleurs 66 processus de gestion ont été décrits, formalisés et modélisés. De même 38 processus internes ont été élaborés, mis en œuvre, revus et améliorés. Ils sont formalisés en tenant compte des acteurs, des activités, des documents et du calendrier de réalisation.

Conception à l'écoute du marché (QFD)

Une équipe « Conception à l'écoute du marché » a été mise en place. Les résultats de cette équipe ont servi pour améliorer le processus de conception qui est sous-traité par l'entreprise.

3.4.6.2.4 *Nature du contexte*

Projet d'entreprise et valeurs de SOMANA

Dans le cadre de l'élaboration du projet d'entreprise, SOMANA a retenu les sept valeurs suivantes comme valeurs principales. Elle s'est engagée à les respecter, à les défendre et à les promouvoir : La Qualité, Le Respect, La Conscience Professionnelle, La Compétence Professionnelle, La Discipline, La Confiance, L'Ecoute. Ces valeurs sont en cours de réactualisation pour intégrer les dimensions culturelles. Trois groupes de travail ont été mis en place à cet effet.

3.4.6.2.5 *Attitude face à l'environnement*

Responsabilisation et définitions de fonction

Un manuel d'organisation a été élaboré et mis en œuvre.

Activité des Cercles de Qualité

le fonctionnement des cercles de Qualité est centré sur les modes opératoires avec une démarche en 7 étapes, et ce, pour améliorer la productivité de ces cercles.

Pôles	Avant	Après
Finalités Mission, objectifs		Sécurité, qualité, productivité
Fonctionnement Domaines et champs, Méthodes de travail, concepts, outils, validation, planification	Démarche en 7 étapes [SHIBA, 1997] Au lieu de 15 étapes (OCP)	Démarche en 7 étapes [SHIBA, 1997] En commençant par décrire le mode opératoire

Tableau 84 : Evolution des cercles de qualité

3.4.6.2.6 *Objectivité, subjectivité*

Projet d'entreprise

Le Comité Qualité Direction SOMANA a élaboré « le Projet d'entreprise » et y a intégré les principes fondamentaux de la Qualité. Ce projet a permis de définir les valeurs, les métiers, la mission, la vision, la politique, la stratégie et les objectifs de l'entreprise.

3.4.6.2.7 *Individualisme/collectivisme*

Management participatif et travail en groupe :

Le personnel SOMANA participe à la mise en œuvre des actions Qualité dans les groupes de travail. Par ailleurs l'enquête 1999 montre que 86% du personnel est satisfait de ses relations avec la hiérarchie, les pairs et les autres.

« SOMANA bénéficie d'une imprégnation à tous les niveaux de l'entreprise par les concepts et les principes de la Qualité Totale. L'effet le plus marqué de cette démarche est l'implication unanime du personnel ». (Rapport d'audit Qualité SOMANA).

3.4.6.2.8 Niveau d'éducation et de formation

Formation action et apprentissage

Compte tenu de l'importance de l'apprentissage, le Directeur Général et le Comité Qualité Direction ont engagé des actions de formation à la Qualité pour l'ensemble du personnel de l'entreprise. SOMANA dispose d'une démarche de formation intégrant une recherche d'amélioration continue et prenant en compte le contexte socioculturel. Toutes les formations Qualité réalisées par SOMANA sont des formations action et ont été suivies par la mise en œuvre dans l'entreprise. Une évaluation de la formation es réalisée

Alphabétisation dans le chantier

SOMANA considère l'alphabétisation comme facteur essentiel pour le développement du personnel de chantiers. SOMANA a ainsi initié des cours d'alphabétisation au profit de son personnel. Elle a mis à sa disposition les moyens nécessaires à la bonne réalisation de cette initiative. Les cours se font deux fois par semaine. Le nombre de participants est de 23 agents avec un fort taux de présence. Nous avons constaté que cette formation a eu un bon effet sur ces personnes. Elle leur a ouvert les portes à la communication écrite, à la lecture des plans, aux documents de chantier et autres.

Formation continue diplômante

Un plan de formation diplômante (cours du soir) au profit du personnel de l'entreprise est élaboré et mis en place.

Evaluation de formation

Une méthode d'évaluation de la formation a été élaborée. Cette évaluation permet de mesurer l'utilité de cette démarche pour le développement et l'épanouissement des individus ainsi que la valeur qu'elle peut apporter à l'Entreprise. Deux types d'évaluations ont été mises en places : une évaluation à chaud juste après la formation et une évaluation six mois après la formation :

3.4.6.2.9 L'universel ou le particulier

Code de conduite

Pour le respect des règles, un code de conduite a été élaboré par une équipe de travail. Sa mise en œuvre est en cours.

3.4.6.2.10 Distance hiérarchique

Système de déclinaison et de communication

SOMANA a élaboré un système de réunions périodiques à différents niveaux (CQD, EAQ, GAP, CQ, Equipe Projet) qui lui permet de décliner l'information à l'ensemble du personnel et de suivre l'élaboration, la mise en œuvre, l'évaluation des actions Qualité et leur amélioration pour atteindre les objectifs définis auparavant. Les différentes réunions figurent dans le tableau ci-après:

Réunions	Objectifs et activités
Comité Qualité Direction (CQD)	Valider le travail élaboré par l'EAQ. Elle permet de suivre chaque équipe, de s'informer sur le travail effectué par ces équipes.
Equipe Amélioration Qualité (EAQ)	Améliorer le système Qualité et assurer la mise en œuvre du PAQ. L'échange d'information se fait au sein des équipes.
Groupe d'Amélioration Processus (GAP)	Améliorer les processus. Elle développe le travail en équipe et favorise le flux de l'information sur le succès qualité de l'entreprise.
Revue d'activité mensuelle	Revue des résultats obtenus (indicateurs et tableaux de bord) par les différentes entités, d'analyser les écarts, de proposer les solutions adéquates et de lancer les actions d'améliorations. Cette réunion permet au personnel de s'informer mutuellement sur les résultats obtenus, les objectifs à atteindre et les succès qualité de l'entreprise.
Equipe Projet	Les décisions prises sont diffusées comme suit : Le chef de projet expose les résultats et les recommandations à l'Equipe Projet lors des revues. Le chef de chantier décline les décisions et les orientations vers son personnel opérateurs.
Cercle Qualité	Les solutions retenues sont mises en œuvre au niveau du chantier. L'animateur informe le Comité Qualité Direction des résultats. Les PV des réunions sont diffusés.

Tableau 85 : Système de communication par de réunions périodiques

Visites aux chantiers

Les visites aux chantiers sont organisées une fois par semaine. Ces visites permettent au personnel du chantier et les responsables d'établir le contact permanent, recevoir l'information sur l'évolution du projet, analyser les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés et lancer les actions d'amélioration de la Qualité.

3.4.6.2.11 Niveau de motivation

Système de reconnaissance

Un système de reconnaissance est mis en place. Ce système permet de répartir les résultats de l'entreprise en assurant un équilibre entre les parties prenantes et particulièrement le personnel.

3.4.6.2.12 Réalisation et position sociale

Système d'évaluation du personnel

Afin de développer et de suivre l'évolution des ressources humaines, SOMANA a mis en place un système d'évaluation qui touche l'ensemble du personnel permanent. Cette évaluation se fait une fois par an. Le Directeur Général et l'Equipe de Direction évaluent annuellement le personnel selon un système tenant compte d'une part, des principes de la Qualité : engagement, stratégie, gestion du personnel, ressources, processus, satisfaction clients, satisfaction du personnel, collectivité, résultats opérationnels; d'autre part, du respect des valeurs SOMANA. La démarche d'évaluation permet d'évaluer le personnel sur les résultats obtenus, de s'engager sur des objectifs d'amélioration et de le sensibiliser aux améliorations nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le Processus d'évaluation du personnel est constitué se présente comme suit:

systèmes d'évaluation	Evaluateur	Périodicité
1-Auto-évaluation (Fiche 1)	Evaluation par l'agent lui-même	Synthèse trimestrielle
2-Feed-Back (Fiche 2)	Evaluation par les pairs dont les clients internes	Synthèse trimestrielle
3- Evaluation (Fiche 3)	Evaluation par la Hiérarchie	Périodicité semestrielle (octobre et mars)

Tableau 86 : Processus d'Evaluation du Personnel

La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel.
Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine

Les critères pris en compte sont pondérés par des coefficients:

- 1- les réalisations (facteurs, résultats) découlant du plan d'actions de l'entreprise
- 2- le respect des valeurs partagées de l'entreprise

Engagement de la direction

Pour montrer son engagement, le Directeur Général participe à toutes les formations Qualité.

« L'engagement de la Direction de SOMANA est clair et efficace. Le Directeur Général communique et collabore personnellement avec tous les salariés, en toute occasion opportune pour faire avancer l'amélioration ». (Rapport d'audit externe).

3.4.6.3 Résultats au niveau de l'entreprise

3.4.6.3.1 Un changement par la qualité

L'évaluation de l'entreprise suivant le référentiel d'excellence EFQM est réalisée au 4e trimestre de chaque année. L'autoévaluation dégage les points forts, les domaines d'amélioration et le score. Les domaines à améliorer en priorité sont groupés sous forme de Plan d'Amélioration Qualité. Le score est comparé à l'objectif. Le Comité Qualité Direction constitue les Equipes d'Amélioration de la Qualité (EAQ) pour les mettre en œuvre. Il analyse les résultats et lance les améliorations nécessaires pour atteindre les objectifs fixés de l'entreprise.

Une progression importante du score d'autoévaluation de l'entreprise a été constatée de l'année 1996 à 1999 :

Evolution en %	1996	1997	1998	1999
Score	178	290	416	557
base année 1996	100	163%	234%	307%
par rapport à l'année précédente	-----	63%	44%	31%

Tableau 87 : Résultats Auto-Evaluation selon le modèle d' Excellence EFQM

Le score montre que le système de management de la Qualité est en amélioration continue. Les progrès accomplis par SOMANA, grâce à son engagement dans la démarche Qualité, se traduisent dans ses résultats. Les indicateurs représentatifs des résultats obtenus, en matière de satisfaction des clients sont examinés périodiquement. Ils permettent de juger de leur évolution en termes de niveaux acquis, de position relative aux objectifs fixés et aux tendances. SOMANA a été citée dans l'hebdomadaire « La vie économique » comme 1er partenaire de l'Agence Nationale de lutte contre l'Habitat Insalubre (ANHI) dans son domaine d'activité.

3.4.6.3.2 Performances économiques

Le secteur du bâtiment traverse une conjoncture difficile. Les chantiers ont connu des arrêts prolongés pour des problèmes de financement et de paiements inhérents aux clients. Ceci et les conséquences du passé se sont répercutés sur les résultats des années 1997 et 1998. Nous pouvons constater sur le tableau ci-dessus, que la contribution de la démarche Qualité sur les résultats de SOMANA est effective.

Les chiffres d'affaire Hors Taxe et les bénéfices des années 1996, 1997, 1998 et prévisions 1999 sont comme suit :

Année	1996	1997	1998	1999
Evolution en %	100 %	94 %	-59 %	143 %
Résultats HT (en milliers de DH)	347	122	-329	750
Evolution en %	100 %	35 %	-95 %	216 %

Tableau 88 : Performances économiques**Amélioration des résultats opérationnels**

Des mesures de rendement sont relevées chaque jour. Elles sont comparées aux objectifs fixés. L'écart obtenu nous permet de s'assurer de l'efficacité des actions d'amélioration prises à ce niveau et de prendre les mesures appropriées. SOMANA procède mensuellement à l'évaluation des résultats opérationnels dans sa réunion d'activité. Les rendements chantiers (cloisons + enduits) ont connu une amélioration de 20 % de l'année 1996 à 1999, conséquence de l'efficacité de notre démarche d'amélioration.

Chantiers	Chantiers : Ryad + El khadra	Chantier Nassim	
Période	De 1996 au 1er semestre 1998	2ème semestre 1998 à Juin 1999	
Cloisons (m ² /h.j)	15,00	18,00	
Enduits intérieurs (m ² /h.j)	14,75	18,00	
Enduits extérieurs (m ² /h.j)	8,47	10,00	
Moyenne cloisons + enduits (m ² /h.j)	12,74	15,33	
Evolution	100 %	120 %	

Tableau 89 : Résultats opérationnels SOMANA**3.4.6.3.3 Un repositionnement dans le secteur.**

L'apport de la démarche Qualité a permis à SOMANA de se repositionner dans le secteur du bâtiment. L'entreprise a pu gagner la confiance d'un client important avec lequel elle a concrétisé une convention de partenariat pour la construction de 168 logements dans le cadre du programme des 200.000 logements. Cette convention de partenariat est la première du genre à réussir au Maroc. SOMANA est actuellement armée pour affronter le marché de demain, qui est de plus en plus incertain et très concurrentiel. Elle se prépare ainsi, à faire face à la mondialisation dans son secteur d'activité en vue de maintenir, de créer des emplois et de contribuer au développement économique et social du pays.

3.4.6.3.4 SOMANA, Lauréat du Premier Prix National Qualité

SOMANA a obtenu le Premier Prix National Qualité 1999 (Remis le 28-2-2000)

« A travers notre participation au Prix Marocain de la Qualité, il s'agissait de nous situer par rapport aux autres entreprises marocaines, de nous faire connaître au niveau national, et enfin de valoriser et reconnaître en externe l'effort fourni par le personnel »³¹.

3.4.7 Apport de l'expérimentation du Cas 2

Nous pouvons donc considérer que notre étude a contribué à l'amélioration de la conduite du changement par la Qualité. Mais au delà de cette amélioration, l'expérimentation nous a aussi permis de révéler certaines difficultés rencontrées lors de la mise en oeuvre du processus et les limites de la méthode par rapport aux résultats escomptés. Nous allons dans un premier temps

³¹ OUHAJJOU, L., Directeur Général de SOMANA, Au Maroc le changement passe par la qualité, Qualité en Mouvement, n° 45, Août 2000

aborder les limites de la méthode par rapport aux résultats, puis évoquer les difficultés de mise en oeuvre, avant de présenter nos conclusions.

3.4.7.1 Bilan de l'expérimentation

Ala suite de l'expérimentation au niveau de SOMANA, nous pouvons faire un certain nombre de réflexions et de constats. Nous présentons d'abord les constats sur les apports, puis les limites et les difficultés de mise en oeuvre de la méthode, enfin les réflexions qui en découlent. Le processus de conduite du changement par la qualité mis en place a permis d'impliquer le personnel par les Equipes Qualité et de prendre en compte le contexte socioculturel.

3.4.7.2 Apports de l'expérimentation

L'expérimentation du cas 2 nous a permis de valider notre modèle prescriptible.

3.4.7.2.1 *Expérimentation du phasage*

1- Définir les finalités

- 11- Engagement et définition des objectifs
- 12- Définition du Système de Management de la Qualité
- 14- Evaluation du système de Management
- 15- Elaboration du Plan d'actions

2- Prendre en compte le contexte socioculturel

- 21- Profil culturel national, de l'entreprise et des groupes professionnels.
- 22- Profil Culturel Qualité
- 23- Leviers et résistances
- 24- Prise en compte du contexte socioculturel
- 25- Plan d'action intégrant le contexte socioculturel

3- Définir la structure

- 31- Typologie de l'entreprise
- 32- Mise en place et organisation des Equipes Qualité

44- Définir les fonctions à assurer pour tendre vers la finalité

- 41- Processus de mise en œuvre
- 42- Fonctionnement des Equipes Qualité
- 43- Plan d'action et Equipes Qualité.
- 44- Formation action

5- Faire évoluer le système pour le garder opérant au fil du temps

- 51- Evolution et résultats du personnel
- 52- Evolution et résultats des équipes
- 53- Evolution et résultats de l'entreprise

3.4.7.2.2 *Les principes*

Nous avons mis en application les 10 principes d'actions pour aboutir à des propositions dont des principes de mise en œuvre dans le contexte marocain (principes contextuels)

3.4.7.2.3 *Les outils*

Tout au long de notre expérimentation nous avons appliqué des outils de la qualité et les outils sémantiques de management.

3.4.7.3 Les limites de la méthode

Elles sont principalement dues aux limites du temps disponible pour l'expérimentation. Nous avons pu expérimenter 19 propositions issues des ateliers organisés pour prendre en compte la dimension socioculturelle.

3.4.7.4 Les difficultés de mise en oeuvre

Comme pour OCP/DEG, elles sont principalement dues au fait qu'il s'agit d'une démarche pluridisciplinaire faisant fortement appel à la dimension psychosociale dans une entreprise dont la formation est à dominance technique. C'est ainsi que la compréhension des principes issus de la pensée complexe n'est pas aisée d'où la nécessité de réaliser une formation sur l'approche systémique d'une part et de faire ressortir d'autres principes de mise en œuvre plus pratiques. Une autre difficulté est le niveau d'éducation et de formation des opérateurs et de l'encadrement intermédiaire.

3.4.8 **Conclusion de l'expérimentation du Cas 2**

Cette expérimentation nous a permis de valider notre modèle générique prescriptible, c'est à dire les principes, le phasage et les étapes ainsi que les outils que nous avons proposés. Elle a permis de confirmer l'importance d'une approche de la conduite du changement par la qualité impliquant le personnel à tous les niveaux et prenant en compte le contexte socioculturel. Nous avons pu mettre en place les équipes qualité aux différents niveaux de l'organisme et expérimenter 19 propositions issues des ateliers organisés pour prendre en compte la dimension socioculturelle.